

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO MAIOR***

1999-2001



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

**PARTICIPAÇÃO NACIONAL EM OPERAÇÕES DE
APOIO À PAZ: LIÇÕES APRENDIDAS**

*Francisco José B S Leandro
Major de Artilharia*



Desejo render os mais sinceros agradecimentos aos seguintes professores, camaradas, amigos ou simplesmente pessoas que me apoiaram na elaboração deste trabalho e que, de certa forma, se sentem ligados às operações de apoio à paz.

Às minhas queridas esposa e filha, cujo nome e início de vida se encontram profundamente ligados aos Balcãs.

Aos Ex Srs:

Ten Gen Garcia Leandro (EME); Ten Gen Barroso de Moura(QG/GML); Cor Andrade e Silva (CPAE); Cor Victor Ferreira (IAEM); Ten Cor Cuba (EMGFA), Ten Cor Agostinho (COFT); Ten Cor Calçada (RC n.º 4/BMI); Ten Cor Amaral (DAMP); Ten Cor Cavaleiro (SCMA/GabCEME); Ten Cor Cavaleiro Fernandes (CITOAP); Ten Cor Leitão (IAEM); Major Pereira dos Santos (IAEM); Cap Ten Marim (EMA); Major Nuno Cardoso (BMI); Major Rosa (DO/EME); Major Mendes Dias (CIE); Major Luciano Duque Paulo (COFT); Cap FA Paulo Gonçalves (CINCSOUTHLAND); Capitão Mariano Alves (RA n.º 4); 1º Ten Inácio (CITAN/ARMADA); Major (Ex Francês) Martinez (IAEM); Major (Ex Inglês) CA Lucklan MBE PWRR (IAEM); Professor Doutor Rui Medeiros (UCP); Professor Doutor Adriano Moreira (UCP); Dr. Saldanha Serra (MDN); Dr. Henrique Castanheira (MDN).



Instituto de Altos Estudos Militares,
Dezembro de 2000



As operações de manutenção de paz, não são
um trabalho para soldados, mas somente
estes o podem realizar com sucesso.

Dag Hammarskjöld
(Ex-secretário Geral das Nações Unidas)



Since wars begin in the minds of men, it is
in the minds of men
that defenses of peace must be constituted.
UNESCO



ÍNDICE

Nota prévia

Capítulo I - INTRODUÇÃO 01

Capítulo II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

- 1. Generalidades 02
- 2. Experiência comparada 06
- 3. Experiências de todos para todos 08

Capítulo III - LIÇÕES APRENDIDAS

- 1. Exército
 - a. Observadores 10
 - b. Unidades Constituídas 14
 - (1) Aprontamento 15
 - (2) Projecção e conduta da operação 18
 - (a) Pessoal 19
 - (b) Informações 20
 - (c) Operações 21
 - (d) Logística 24
 - (e) CIMIC/Assuntos Cíveis 26
 - (f) Instrução e treino 27
 - (g) Informação pública 28
 - (h) Operações de informação 30
 - (i) Diversos 30
 - (3) Extracção e desactivação 31
 - c. Elementos de Estado Maior 32
 - d. Comando de forças internacionais(NU) 34
- 2. Marinha 35
- 3. Força Aérea Portuguesa/OTAN 36

Capítulo IV - CONCLUSÕES/PROPOSTAS 37

Referências Bibliográficas I

Entrevistas V

Anexos V



Nota prévia

As mudanças que tiveram lugar no sistema internacional desde 1991, levaram os estados democráticos ao desempenho de novos papéis nas relações internacionais, designadamente, através do emprego de contingentes militares. Umberto Eco¹ afirmava que o mundo parecia voltar aos tempos da Idade Média, pois a guerra, à época, não era exclusiva do estado, mas envolvia também entidades privadas, tais como ordens religiosas e outras organizações. Nestes termos, os cenários de actuação, no presente, podem caracterizar-se pela complexidade resultante, entre outros factores, da natureza das relações internacionais, do tipo de operações militares onde o emprego da força terrestre se encontra em crescendo, da organização e sustentação das forças e da própria forma de combater.

Portugal não sendo excepção à regra, integrou-se neste novo ambiente, tendo vindo a participar, em Operações de Apoio à Paz (OAP/PSO) no continente africano, no espaço europeu e em Timor Lorosae, quer sob a égide das Nações Unidas, quer sob os auspícios de Organizações Internacionais de que é membro, tornando-se o 10º país que mais contribuiu para OAP (Anexo A). Assim, desde uma primeira² e embrionária participação com observadores militares na United Nations Observer Group in Lebanon (UNOGIL) - 1958 e na United Nations Transition Assistance Group - Namíbia (UNTAG) – 1989/90, passando pelo emprego de unidades de apoio de combate e apoio de serviços, a partir de 1993 na missão United Nations Operation in Mozambique (UNMOZ) – 1992/94, Portugal veio a atingir uma fase de plena integração neste tipo de operações militares, através da sua participação com unidades de manobra, desde 1996, nas missões da

¹ Citado por Gen Espírito Santo.

² Operações de Apoio à Paz, ME 20-76-04, pg. 2-6 e ainda Major Guerreiro da Silva, op. cit. Pg. 12.



Implementation Force (IFOR) e da Stabilization Force (SFOR), no Teatro de Operações da Bósnia e Herzegovina e, desde Fevereiro 2000, em Timor Lorosae, com uma força conjunta, na United Nations Transition Administration of East Timor (UNTAET).

Volvidos quase 10 anos sobre a primeira participação, foi proposto ao Curso de Estado Maior (CEM) 1999-2001, um tema para ser desenvolvido, através de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) que, em certo sentido, identificasse aqueles que são os grandes ensinamentos dessa experiência. Não obstante sabermos que, coligir quase dez anos de lições aprendidas, é uma monumental tarefa para ser realizada em tão pouco tempo, julgamos que se trata de uma excelente oportunidade para recolher alguns dos frutos desses incansáveis esforços na senda da paz e, simultaneamente, render uma profunda homenagem aos valores do homem português.



Desejo render os mais sinceros agradecimentos aos seguintes professores, camaradas, amigos ou simplesmente pessoas que me apoiaram na elaboração deste trabalho e que, de certa forma, se sentem ligados às operações de apoio à paz.

Em especial, às minhas queridas esposa e filha, cujo nome e início de vida se encontram profundamente ligados aos Balcãs.

Aos Ex Srs:

Ten Gen Garcia Leandro (EME); Ten Gen Barroso de Moura(QG/GML); Cor Andrade e Silva (CPAE); Cor Victor Ferreira (IAEM); Ten Cor Cuba (EMGFA), Ten Cor Agostinho (COFT); Ten Cor Calçada (RC n.º 4); Ten Cor Amaral (DAMP); Ten Cor Cavaleiro (SCMA/GabCEME); Ten Cor Cavaleiro Fernandes (CITOAP); Ten Cor Leitão (IAEM); Major Pereira dos Santos (IAEM); Cap Ten Marim (EMA); Major Nuno Cardoso (BMI); Major Rosa (DO/EME); Major Mendes Dias (CmdoInstEx); Major Luciano Duque Paulo (COFT); Cap FA Paulo Gonçalves (CINCSOUTHLAND); Capitão Mariano Alves (RA n.º 4); 1º Ten Inácio (CITAN/ARMADA); Major (Ex Francês) Martinez (IAEM); Major (Ex Inglês) CA Lucklan MBE PWRR (IAEM); Professor Doutor Rui Medeiros (UCP); Professor Doutor Adriano Moreira (UCP); Dr. Saldanha Serra (MDN); Dr. Henrique Castanheira (MDN).



Resumo:

Este trabalho, desenvolve-se em duas fases. Numa primeira, apresenta-se um estudo sobre a necessidade de institucionalizar um sistema de produção de lições aprendidas em operações de apoio à paz, tendo em conta a experiência militar portuguesa dos últimos dez anos.

Em seguida, exaram-se os produtos de um conjunto de investigações sobre lições aprendidas, englobando as diversas formas de participação de elementos e unidades do Exército Português, com ênfase para o Teatro de Operações da Bósnia e Herzegovina.



Instituto de Altos Estudos Militares,
Dezembro de 2000

As operações de manutenção de paz, não são
um trabalho para soldados, mas somente
estes o podem realizar com sucesso.

Dag Hammarskjöld
(Ex-secretário Geral das Nações Unidas)



Since wars begin in the minds of men, it is
in the minds of men
that defenses of peace must be constituted.
UNESCO



ÍNDICE

Nota prévia

Capítulo I - INTRODUÇÃO 01

Capítulo II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

- 1. Generalidades 02
- 2. Experiência comparada 06
- 3. Experiências de todos para todos 08

Capítulo III - LIÇÕES APRENDIDAS

- 1. Exército
 - a. Observadores 10
 - b. Unidades Constituídas 14
 - (1) Aprontamento 15
 - (2) Projecção e conduta da operação 18
 - (a) Pessoal 19
 - (b) Informações 20
 - (c) Operações 21
 - (d) Logística 24
 - (e) CIMIC/Assuntos Cívicos 26
 - (f) Instrução e treino 27
 - (g) Informação pública 28
 - (h) Operações de informação 30
 - (i) Diversos 30
 - (3) Extracção e desactivação 31
 - c. Elementos de Estado Maior 32
 - d. Comando de forças internacionais(NU) 34
- 2. Marinha 35
- 3. Força Aérea Portuguesa/OTAN 36

Capítulo IV - CONCLUSÕES/PROPOSTAS 37

Referências Bibliográficas I

Entrevistas V

Anexos V



Nota prévia

As mudanças que tiveram lugar no sistema internacional desde 1991, levaram os estados democráticos ao desempenho de novos papéis nas relações internacionais, designadamente, através do emprego de contingentes militares. Umberto Eco¹ afirmava que o mundo parecia voltar aos tempos da Idade Média, pois a guerra, à época, não era exclusiva do estado, mas envolvia também entidades privadas, tais como ordens religiosas e outras organizações. Nestes termos, os cenários de actuação, no presente, podem caracterizar-se pela complexidade resultante, entre outros factores, da natureza das relações internacionais, do tipo de operações militares onde o emprego da força terrestre se encontra em crescendo, da organização e sustentação das forças e da própria forma de combater.

Portugal não sendo excepção à regra, integrou-se neste novo ambiente, tendo vindo a participar, em Operações de Apoio à Paz (OAP/PSO) no continente africano, no espaço europeu e em Timor Lorosae, quer sob a égide das Nações Unidas, quer sob os auspícios de outras Organizações Internacionais de que é membro, tornando-se o 10º país que mais contribuiu para OAP (Anexo A). Assim, desde uma primeira² e embrionária participação com observadores militares na United Nations Observer Group in Lebanon (UNOGIL) - 1958 e na United Nations Transition Assistance Group - Namíbia (UNTAG) – 1989/90, passando pelo emprego de unidades de apoio de combate e apoio de serviços, a partir de 1993 na missão United Nations Operation in Mozambique (UNMOZ) – 1992/94, Portugal veio a atingir uma fase de plena integração neste tipo de operações militares, através da sua participação com unidades de manobra, desde 1996, nas missões da Implementation Force (IFOR) e da Stabilization Force (SFOR), no Teatro de Operações da Bósnia e Herzegovina e, desde Fevereiro 2000, em Timor Lorosae, com uma força conjunta, na United Nations Transition Administration of East Timor (UNTAET).

Volvidos quase 10 anos sobre a primeira participação, foi proposto ao Curso de Estado Maior (CEM) 1999-2001, um tema para ser desenvolvido, através de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) que, em certo sentido, identificasse aqueles que são os grandes ensinamentos dessa experiência. Não obstante sabermos que, coligir quase dez anos de lições aprendidas, é uma monumental tarefa para ser realizada em tão pouco tempo, julgamos que se trata de uma excelente oportunidade para recolher alguns

¹ Citado por Gen Espírito Santo.

² Operações de Apoio à Paz, ME 20-76-04, pg. 2-6 e ainda Major Guerreiro da Silva, op. cit. Pg. 12.



dos frutos desses incansáveis esforços na senda da paz e, simultaneamente, render uma profunda homenagem aos valores do homem português.



Capítulo I – INTRODUÇÃO

Afinal, a paz faz-se sempre com soldados.
Gen Espírito Santo

«Errar não é um drama; drama é não reconhecer e corrigir». Hoje mais que nunca, qualquer organização, deve saber responder à seguinte questão: e se fosse hoje, fariamos da mesma maneira? Pois bem, um documento sobre Lições Aprendidas (LA) é, antes de tudo, o resultado de um processo constituído por diferentes etapas, onde participam diversas entidades e que se desenrola a níveis complementares, cujo objectivo é fornecer respostas claras a este tipo de interrogações. O produto final desse processo é o estabelecer de uma memória institucional, capaz de reduzir as nossas incertezas, ou no mínimo, contribuir para não desperdiçar energias repetindo erros do passado.

As LA são hoje encaradas como um elemento natural de cada uma das OAP, constituindo uma referência essencial na evolução da doutrina. As LA podem traduzir-se, quer em aplicações quase instintivas e elementares (cuja base são as experiências pessoais), que melhoram os desempenhos individuais ou de baixos escalões, quer em aplicações doutrinárias de nível operacional ou superior. Em qualquer dos casos, são consequência de um processo estruturado, assente numa experiência corrente e passada das operações, tomadas na sua globalidade. Até ao momento não pode afirmar-se, ser a experiência nacional riquíssima, no que respeita à participação em OAP. No entanto pode, sem sombra de dúvida, evidenciar-se a ideia de que, comparativamente com outras nações de similar posição num contexto internacional, Portugal apresenta um considerável «curriculum» nesta matéria³. Não só participámos em diferentes Teatros de Operações (TO) (Namíbia, África do Sul, Angola, Moçambique, Saara Ocidental, Bósnia e Herzegovina, Kosovo e Timor Lorosae), como também temos tido uma participação diversificada, isto é, temos contribuído com elementos isolados⁴, com unidades constituídas no âmbito do apoio de serviços/combate e com unidades de manobra (algumas delas conjuntas), no comando de forças internacionais e com elementos da PSP e GNR. Todavia, julgamos que a verdadeira vantagem funcional que possuímos, reside em dois factos: por um lado, a experiência adquirida no conflito das Campanhas de África, entre 1961 e 1974, cuja aplicação prática em OAP é reconhecida em contexto e em alguns ensinamentos⁵ e, por outro lado, o facto de termos sido verdadeiramente pioneiros no que respeita à recolha dessa experiência, hoje preservada graças à consolidação de ensinamentos e técnicas operacionais, através de iniciativas como

³ Cinco anos de participação com unidades constituídas, contribuindo com cerca de 9000 efectivos.

⁴ Quer em missões de observação, quer em missões como elementos de Estado Maior.

⁵ A coincidência entre OAP e a experiência no conflito ultramarino é feita exclusivamente ao nível dos procedimentos operacionais. Nestes termos veja-se o Anexo B.



as “experiências de todos para todos”⁶. Face à amplitude do tema, seria inoportuno referirmo-nos a todas estas experiências nesta investigação. Tomámos, portanto, uma orientação estruturante: a de privilegiar o estudo dos relatórios de missão existentes, enriquecidos com testemunhos pessoais, bem como ensinamentos vindos dos outros ramos das Forças Armadas e sempre que possível, com referências à nossa experiência africana. Nestes termos, a ênfase foi para a participação nacional sob a forma de unidades constituídas, no teatro de operações da ex-Jugoslávia, pois este parece ser o mais expressivo no contexto actual, quer pelo número de efectivos, quer pela duração da missão. Não obstante, referem-se sempre que a propósito, aspectos pontuais de outros tipos de participação. Contudo, evitam-se referências de fundo ao TO de Timor Lorosae, uma vez que se trata de uma experiência ainda muito recente⁷.

O objectivo deste trabalho não é levantar um conjunto de verdades a implementar nas futuras OAP, até porque, a natureza destas operações não é compatível as ideias de imutabilidade e de certeza. Cada operação militar é susceptível de produzir um conjunto de ensinamentos, que embora sirvam de base a futuros desempenhos, não devem ser transcritos e aplicados literalmente. Acresce ainda que, o conceito actual de OAP, inclina-se para uma certa fluidez, decorrente de constantes ajustamentos da ordem internacional, em conformação. Ao invés, deseja-se levantar as principais coordenadas do processo de aprendizagem, referindo aquelas que, no momento, parecem ser as questões de maior utilidade prática, com vista a um futuro próximo. O objectivo é pois, apresentar um conjunto de LA, fruto da experiência nacional, isto é, o resultado da nossa própria acção, dando voz aos diferentes actores, sem esquecer outras experiências igualmente proveitosas, de modo sintético e de fácil acesso para futuros intervenientes neste tipo de operações.

Capítulo II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

As operações de apoio à paz, são um símbolo da vontade da comunidade internacional de viver em paz e a expressão prática e imparcial dessa vontade. A concessão do Prémio Nobel da Paz a estas operações põe em relevo a esperança e reforça a promessa de um conceito verdadeiramente extraordinário...

Javier Pérez de Cuéllar

1. Generalidades

⁶ Publicações compiladas pelas regiões militares do diferentes TO africanos, resumidos em duas partes fundamentais: relatórios de acção e ensinamentos colhidos do caso concreto.

⁷ A primeira unidade regressou do TO em Agosto 2000 e ainda só produziu um relatório preliminar.



As OAP são, elas próprias, um dos exemplos mais evidentes, do resultado de LA pelas Nações Unidas (NU). Foram as NU que inventaram a palavra e o conceito de peacekeeping, tentando improvisar uma resposta para situações específicas. As OAP não se encontram previstas na Carta das Nações Unidas (CNU). Todavia, as NU, no seu desígnio de manutenção da paz e da segurança internacionais, tinham ao seu alcance os instrumentos da CNU, designadamente os previstos nos capítulos VI e VII. Deste modo, o envolvimento de forças de manutenção de paz, ao abrigo do capítulo VII da CNU⁸, foi introduzido, como medida de prevenção da paz, pelo antigo Secretário-geral Dag-Hammarskjöld que, no entanto, limitava as operações de paz a uma presença formal de capacetes azuis, nas áreas de conflito, com o consentimento das partes beligerantes⁹. Assim, o conceito tem evoluído ao longo do tempo¹⁰, tomando diferentes formas e adaptando-se às mais diversas circunstâncias, enfrentando situações de complexidade crescente¹¹. A ideia em torno deste conceito, tem-se vindo a concretizar, no sentido de que este tipo de operações não se completam a si próprias, isto é, sejam apenas a parte mais visível de um processo de construção da paz. Estas missões são uma tarefa de natureza essencialmente política, onde a separação da sua componente militar é cada vez mais difícil. Também a este propósito, cabe uma referência às nossas LA nas Campanhas de África. Assim, uma doutrina para o emprego de forças em OAP deve ser simples e fixar-se em técnicas operacionais identificadas, bem como na coordenação entre a acção militar e a acção não militar¹². O conceito clássico de manutenção de paz, desenvolvido no seio da guerra fria, implicava o envolvimento de contingentes militares dotados de equipamento ligeiro, cuja tarefa era controlar a violência por outros meios, que não a imposição ou a contra-violência. Este tipo de operações assentavam basicamente em três princípios: o consentimento do estado-anfitrião, o uso mínimo da força e a imparcialidade¹³. A experiência da United Nations Protection Force (UNPROFOR) – 1992/95, especialmente depois do triste episódio de Srebrenica, mostrou que os princípios a aplicar a este tipo de operações, terão de ser os princípios das operações militares, a que se devem juntar outros como a imparcialidade, a flexibilidade e a credibilidade da força, procurando em todos os momentos, através da aplicação de regras de empenhamento (ROE) definidas, demonstrações dissuasórias¹⁴. O conceito inicial, que designaremos por «tradicional», dificilmente responde às exigências contemporâneas das OAP. As próprias NU, salvo em condições muito específicas, não têm tido o sucesso esperado na sua aplicação, pelo que também elas próprias têm procurado outras

⁸ O assunto é controvertido, mas geralmente associam-se ao Cap. VII as missões de Peace Enforcement e ao Cap. VI as missões de Peacekeeping. Para Domenec Omedas, estas operações estão associadas a um verdadeiro Capítulo VI e meio.

⁹ A primeira missão desta natureza foi a United Nations Emergency Force na crise do Suez em 1956.

¹⁰ Sobre a evolução do conceito, consultar Major Matos Alves, op. cit. pg. 124.

¹¹ Kofi Annan, 23 Fevereiro de 1999.

¹² General Espírito Santo. op. cit. pg. 233.

¹³ SWEDISH ARMY, Peace Support Operations, Joint Military Doctrine, 1997, pp 1-4.

¹⁴ Afirmação da autoria do General Espírito Santo, adaptada.



soluções do tipo da encontrada no problema de Timor Lorosae e que levou à criação da INTERFET¹⁵. A tendência de evolução, está a fazer-se no sentido de procurar a inserção do conceito de OAP no espectro das operações militares como um dos tipos de operações de resposta a crises.

Desde a década de 80 as NU têm vindo a assumir um protagonismo crescente na procura da consolidação da paz e na ajuda humanitária. Em 1988, foi estabelecido o princípio do livre direito de acesso às vítimas de situações de emergência e em 1990, aceitou-se o princípio dos corredores de ajuda humanitária. Em 1992, no plano do Direito Internacional e na sequência da Agenda para a Paz do Secretário-geral (SG) Boutros-Ghali, foram criadas as seguintes figuras, como resposta aos novos desafios: direito de ingerência, diplomacia preventiva, restabelecimento da paz, manutenção da paz e consolidação da paz. Em 1995, no suplemento da Agenda para a Paz, o mesmo SG, reconhecia os novos desafios do incompreendido mundo pós guerra fria. Em 1999, Kofi Annan, reafirmou os propósitos da Agenda para a Paz e no seu relatório anual, acentuou a necessidade de actuar mais eficazmente na vertente preventiva, identificando novos conceitos tais como: preventive disarmament, citizen diplomacy e blue line. Todavia, devido à dificuldade em teorizar por completo o espectro das operações militares¹⁶ e, apesar da existência de OAP que decorrem de modo tradicional, a esmagadora maioria são mais exigentes, mais complexas e multifacetadas, pelo que permanece a necessidade de revisão do conceito de OAP. Aliás o AJP-3.4 (1st Study Draft), adianta uma nova «arrumação» do espectro das operações militares, em que as OAP são apenas uma parte das Military Operations Other Than War (MOOTW)¹⁷. Deste modo, adoptamos o conceito que é preconizado pelo AJP – 3.4.1:

Operações multifuncionais, conduzidas com imparcialidade e em apoio de uma organização internacional reconhecida, tal como a Organização das Nações Unidas (ONU) ou a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), envolvendo forças militares e organizações de carácter diplomático e humanitário visando, no longo prazo, alcançar uma estabilidade política e/ou outras condições específicas e, podem incluir, missões de manutenção de paz (peacekeeping), de imposição de paz (peace enforcement), de prevenção de conflitos (preventive deployment), de restabelecimento da paz (peacemaking), de consolidação da paz (peace building) e de ajuda humanitária (humanitarian relief¹⁸). Porém, os últimos desen

Response Operations (CRO)¹⁹, facto que deve ser tomado em conta, na contextualização do trabalho.

¹⁵ International Force in East Timor.

¹⁶ Cor Loureiro dos Santos, op. cit., pg. 185; Cor Abel Cabral Couto op. cit., pg. n.º 152 e ainda RC 130-1 – Operações pg. 1-3.

¹⁷ O 2nd Study Draft do AJP 3.4 refere as OAP como não acordadas MOOTW .

¹⁸ Operações de Apoio à Paz, IAEM, op. cit..

¹⁹ São operações não artigo n.º 5 que contém as OAP, entre outras operações.



Decorrem ou decorreram até ao presente, OAP sob a égide das NU, da OTAN, da UEO, da OSCE, da CEI²⁰, OUA e da UE. A ênfase deste trabalho vai para as OAP no âmbito das NU e da OTAN, que embora decorram sob os mesmos princípios, diferem quanto ao nível de hostilidade em presença e à escalada do conflito²¹, tendo as NU vindo a evidenciar a sua menor vocação para alguns dos tipos de CRO, designadamente o Peace Enforcement. O que são, neste contexto, lições aprendidas? Importa afirmar, desde já que, cada país tem a sua própria definição de LA e tem o seu próprio formato para preparar e disseminar essas mesmas LA. Todavia, podemos definir LA, *como o resultado de um processo contínuo de identificação, avaliação e implementação de experiências relevantes do ponto de vista militar em OAP, cuja finalidade é melhorar o desempenho operacional de militares, actuando isoladamente e em unidades constituídas, nos diferentes aspectos da actividade militar e aos diversos escalões, quer numa perspectiva imediata, quer no longo prazo.*

Embora possa falar-se numa especialização funcional em LA, estas devem constituir uma preocupação de cada Comandante ao seu nível, devendo estes organizar o seu Estado Maior (EM), por forma a que a experiência adquirida pela FND não seja perdida e possa influenciar, com oportunidade, as decisões a tomar. Devem considerar-se LA para cada área de actividade e para cada escalão da força, constituindo estas, uma espécie de «feedback» das acções implementadas.

Não é possível conceber um sistema que produza LA, sem uma forte ligação com a estrutura de treino específico em OAP. É desta integração que tem origem alterações efectivas na doutrina, no treino, na organização, nos equipamentos, nas próprias questões da liderança, etc.

Importa também apresentar uma distinção entre LA, doutrina, falhas e erros de aplicação ou de interpretação da doutrina. Em primeiro lugar, podemos definir como doutrina o conjunto de princípios, necessariamente abstractos e genéricos, tidos como verdades temporais em que se baseia um determinado sistema de actuação. Deste modo, poder-se-à considerar doutrina militar, a expressão formal do pensamento militar, com carácter predefinido, válido para um determinado período de tempo. Esta expressão formal descreve a natureza e as características das operações correntes e futuras, bem como a preparação e a condução dessas mesmas operações militares, em tempo de crise ou conflito armado²². De outro modo, pode ser definida como o conjunto de princípios, através dos quais as forças militares orientam a sua acção, com vista a alcançar os seus objectivos, servindo de guia e proporcionando consistência na actuação. Contudo, a doutrina tem sempre duas componentes. Por um lado é autoritária, isto é, após aprovação impõe-

²⁰ Não são formalmente consideradas OAP no âmbito da ONU, embora exista um mínimo de suporte jurídico.

²¹ AJP 3.4.1 pg. 2-3.

²² Definição adaptada, Major Guerreiro, op. cit., pg. 27.



se por ela própria; por outro, requer uma avaliação na sua aplicação ao caso concreto, ou seja, não limita a autoridade do Comandante, nem restringe a sua iniciativa. A doutrina é em boa parte, senão na sua totalidade, o somatório das lições aprendidas e embora se possa desenvolver a doutrina através, por exemplo, do estudo da tecnologia, da definição dos encargos de defesa, dos meios disponíveis e do emprego de forças, etc., é no sistema de LA, que reside o maior contributo para a sua permanente actualização²³.

Em segundo lugar, podemos considerar que os desvios à interpretação e aplicação da doutrina, são designados por erros, falhas ou omissões. Finalmente, as LA representam o conjunto de ensinamentos teórico/práticos, directamente relacionáveis com uma determinada actuação, que resultaram da omissão, do vício ou do carácter genérico da doutrina ou mesmo da existência de eventos atípicos. Estas são identificadas a partir de uma experiência em concreto, seja ela operacional ou de treino e, destinam-se primariamente, a complementar os aspectos genéricos da doutrina e em certos casos, podem mesmo contribuir, quer para a identificação de erros, falhas ou omissões a corrigir pelo sistema de treino, quer ainda para a própria evolução da doutrina.

As LA estão presentes em todas as fases dos estudos de EM, podendo mesmo afirmar-se que se trata de uma responsabilidade de cada oficial, em cada uma das respectivas áreas. Essa responsabilidade deverá ser reflectida nos respectivos estudos, devendo transparecer, se for caso disso, na proposta coordenada de EM. No caso das Forças Nacionais Destacadas (FND) a experiência mostra que é na fase de aprontamento, onde as LA se tornam absolutamente decisivas, no alcançar do sucesso na fase de projecção e execução.

2. Experiência comparada

The only real failure is the failure to learn.
Gordon R. Sullivan

O Exército dos EUA iniciou a sua estruturação no sentido de se tornar uma "learning organization", no início da década de 70, com a criação do TRADOC (Training and Doctrine Command), juntando as escolas práticas e os centros de instrução num comando unificado. A estratégia deste comando não foi provocar uma revolução doutrinal. Ao invés, procurou uma mudança de mentalidades, introduzindo a possibilidade de reflexão, em todos os escalões, sobre a doutrina vigente. O passo seguinte foi estruturar uma maneira de facilitar a aprendizagem de experiências complexas e por vezes

²³ SWEDISH ARMY, Peace Support Operations, Joint Military Doctrine, 1997, pg. VI.



ambíguas. O resultado foi o nascimento do US Center of Army Lessons Learned (CALL) e do procedimento AAR²⁴ (After Action Review/Auto Avaliação Após a Acção - AAAA), cujos resultados se revelaram excelentes, após um difícil período inicial, onde o principal problema foi o ultrapassar a barreira de uma mentalidade de crítica e uma postura caracterizada por ataques individuais. Hoje, o General G. R. Sullivan, refere na sua mais recente obra²⁵ que: *“o procedimento AAAA é um investimento que ninguém se pode dar ao luxo de não fazer”*. A AAAA deve ser realizada após cada exercício e após o cumprimento de cada missão operacional. Sullivan afirma mesmo, ainda neste âmbito, que para o Exército Americano, esta atitude representou um ponto de viragem na institucionalização de uma organização, com capacidade de aprendizagem (Anexo C).

Aparte do problema da aprendizagem organizacional, decorria desde 1947, um programa de stardantização entre os Exércitos Americano, Inglês, Canadiano e Australiano. Os objectivos deste programa eram a cooperação, a interoperabilidade e a economia, através de um esforço combinado entre exércitos. Estes princípios levaram à necessidade de criar um Joint Center of Lessons Learned (JCLL), cuja finalidade é similar ao CALL, mas no que respeita às operações combinadas realizadas por estes quatro países. Este JCLL é hoje designado por COLL, isto é, Coalition Operations Lessons Learned.

O último passo dos EUA no sentido de alargar a experiência de auto aprendizagem, foi a criação do JULLS (Joint Universal Lessons Learned System) cujo desafio se afigura difícil, uma vez que, como já referimos, cada país tem a sua própria definição do termo «lições aprendidas» e tem o seu próprio formato de preparação e disseminação da sua experiência.²⁶

A realidade francesa mostra também a existência institucionalizada de um sistema de LA, sob a responsabilidade do Comando de Doutrina e Ensino Superior (CDES), cuja actividade nesta área teve um forte incremento a partir do conflito do Golfo, em 1992. Este comando está no centro do chamado ciclo doutrinal do Exército Francês e tem na sua dependência um centro de pesquisa e simulação (CROSAT) e um centro de estudos e doutrina (CREDAT) e está ligado a todos os estabelecimentos superiores de ensino militar e às escolas práticas (Anexo D).

²⁴ A ideia é evitar a crítica directa e destrutiva, levando cada interveniente a reflectir sobre os aspectos que necessita trabalhar em particular. Não sendo apenas uma ideia do «politicamente correcto», deseja-se que cada um seja capaz de enfrentar as vicissitudes de um menos bom desempenho, com a mesma facilidade com que enfrenta um bom desempenho.

²⁵ Hope is not a Method.

²⁶ Para mais detalhes sobre o JULLS, consultar <http://www.abca.call.army.mil> ou <http://www.allc.com>.



Dedicámos também alguma atenção ao programa de LA do Exército de sua Majestade e concluímos que, este faz incidir o seu ciclo de produção de LA, sobre as componentes treino e operações, através do seu comando de pessoal e administração e da sua equipa da força do futuro. Mas no essencial, não se afasta das experiências anteriores (Anexo E).

O Exército Sueco refere-se especificamente às LA em operações de paz²⁷, afirmando-as como o resultado de um processo que envolve todos os militares e que apresenta uma componente informal e uma componente institucional, recomendando que é dever de todos os Comandantes a implementação de um sistema que permita a sua recolha.

Existem outras experiências de valor nesta matéria na Europa, designadamente na Finlândia, na Suécia, na Alemanha e em Espanha. Na impossibilidade de aprendermos com todas elas, dedicaremos um capítulo específico à OTAN (Anexo F), cujo interesse é, neste contexto, inegável.

3. Experiências de todos para todos²⁸

But whether we express remorse or outrage, or both,
our words are of little value – unless we are sure
that next time we will act differently.
Kofi Annan

A importância decisiva das LA, reflecte-se na própria experiência de relativo sucesso das FND. O exemplo das tropas aerotransportadas foi, neste aspecto, muito importante. Assim, em 1991, Portugal decidiu começar a enviar oficiais, uma boa parte pertencentes às tropas aerotransportadas (na altura incluídas na Força Aérea) como monitores da ECMM²⁹ e como UNMO's³⁰. Este passo, muito importante na aquisição de experiência no TO dos Balcãs, veio a revelar-se valiosíssimo, a partir de 1996. Sendo as tropas aerotransportadas quem mais beneficiou com essa experiência, foi relativamente fácil no seio desse corpo de tropas, disseminar esse conjunto de conhecimentos. Neste contexto, arrancou em 1993 o primeiro curso de monitores para capitães, ministrado pelas próprias tropas aerotransportadas. Em 1998, aquando do envio do 1º BIAT para a SFOR, só três dos oficiais que o constituíam não tinham qualquer experiência do TO, facto que em muito contribuiu para o desempenho positivo da unidade.

As LA não são um facto, mas o resultado de um processo contínuo. Este processo compreende, em primeiro lugar, a recolha de informação a diferentes níveis, complementares entre si. Em segundo lugar, integra uma fase de categorização, análise e avaliação dessa mesma informação, de acordo com o nível da recolha. Finalmente, numa terceira fase, compreende a implementação e seguimento dos ensinamentos recolhidos. Neste processo, devem intervir o

²⁷ SWEDISH ARMY, Peace Support Operations, Joint Military Doctrine, 1997, pg. 6-18.

²⁸ Escolhemos este título, reeditando os documentos que publicavam as LA das Campanhas de África.

²⁹ European Commission Monitor Mission.



maior número de experiências relevantes, sendo estas, trabalhadas por uma célula, tendo em atenção os seus contextos de referência. Para que o produto final seja de qualidade e de utilidade prática, as experiências devem ser correctamente catalogadas, por forma a serem trabalhadas ao nível mais adequado. Neste contexto, é recomendável que se constitua uma célula dedicada a esta matéria, ao nível Exército, no sentido de contribuir para aperfeiçoamentos na doutrina. Porém, este processo não se inicia com a institucionalização de um órgão de LA. Pelo contrário, a sua institucionalização, é o resultado de um processo de mudança interior, voltado para um estado de espírito como aquele que o mecanismo automático de AAAA³¹ pretende implementar. Este, parece ser, o maior desafio que se coloca, nesta matéria. Ninguém gosta de discutir as suas falhas. Todavia, é essa discussão, desprovida de um sentido de culpabilidade ou de avaliação, que catalisa a evolução³². A AAAA, não é uma crítica, mas apenas uma avaliação do sucesso ou do insucesso. Neste campo, a filtragem de informação para dar a ideia de um pseudo-sucesso, é um reflexo arcaico, inadequado à realidade moderna e que conduz à inevitabilidade do insucesso³³. A AAAA não se destina a determinar a culpa ou o protagonista desta, mas visa melhorar a própria acção (Anexo G). A auto análise e o relato no final dos desempenhos, destina-se a extrair os ensinamentos do esforço realizado durante a conduta do exercício ou da acção operacional e devem ser vistos, exclusivamente, como um tributo ao esforço (financeiro e humano) despendido³⁴.

A institucionalização desta célula de LA, pode mesmo, com o afirmar da sua acção, transformar-se num dos elos de interdisciplinaridade, necessários ao acelerar do processo natural de evolução. O problema das LA no Exército Português é paradigmático. Por um lado, já existiu uma cultura de LA, desenvolvida durante as Campanhas de África. Por outro, essa cultura acabou por se dissipar durante os anos 70 e 80, apesar de alguns procedimentos que apontavam nesse sentido, como é o caso dos previstos no MC 110-20 – relativos à programação, planeamento e conduta de exercícios. A reintrodução da prática deste tipo de procedimentos, designadamente através do Exercice Planning Guide (EPG), no que respeita à execução do PXD³⁵ e à elaboração do respectivo relatório sobre o exercício (EXREP), pode ser um catalisador no sentido da re-institucionalização das LA. Complementarmente, a prática corrente atribui também grande valor às apresentações orais, realizadas pelas unidades que participaram em missões no estrangeiro e que se realizam no EME³⁶. O primeiro passo parece ser a recuperação da cultura organizacional de uma AAAA. Num segundo momento, é preciso

³⁰ United Nations Military Observers.

³¹ Revista Azimute, n.º 169, pg. n.º 66, Agosto 2000.

³² G. R. Sullivan, op. cit., pg. 195.

³³ Adaptado a partir de uma citação do Cor Andrade da Silva do CPAE.

³⁴ Adaptado a partir das Exercise Planning Guide e do Permanent Analysis Team handbook (Anexo H).

³⁵ Post Exercise Discussion.

³⁶ Algumas dessas apresentações parecem evidenciar a necessidade de alguma preparação em contra-subversão a partir das LA nas Campanhas de África, na perspectiva da conquista da população, como elemento facilitador do cumprimento da missão.



institucionalizar essa cultura, através da criação de uma célula de trabalho dedicada às questões das LA. Esta célula, deve trabalhar para o Exército como um todo e em estreita ligação com os centros de instrução, as escolas práticas, os estabelecimentos de ensino militar, o Centro de Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz (CITOAP)³⁷, o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), as unidades territoriais com responsabilidades de aprontamento, com as próprias unidades no terreno e elementos de EM ou observadores. Esta célula deve produzir uma «base de dados» de LA a partir da qual se possa aumentar a eficiência no cumprimento das missões através, entre outros instrumentos, da instrução alicerçada na ideia que encerra o aforismo «experiências de todos, para todos»³⁸. Para que seja possível atingir este desiderato, esta célula de LA deverá ter capacidade para: servir como cérebro do sistema de LA em OAP do Exército; recolher informação relevante de fontes tão variadas quanto possível; constituir um banco de informação seleccionada, tratada e organizada; difundir as LA pelo Exército, em coordenação outros órgãos; responder a questões concretas; monitorizar actividades de treino e operacionais de todas as forças e elementos em OAP; fazer propostas de alteração de doutrina, métodos de treino, organização e equipamento, em coordenação com outros órgãos responsáveis por essas áreas; fazer o seguimento das melhorias introduzidas e ligar-se com outros sistemas de LA. Em Anexo I, propõe-se uma possível arquitectura do órgão do Exército, directamente responsável por desenvolver a temática das LA. Durante a investigação deste trabalho, confrontámos muitas pessoas com o problema da institucionalização desta célula de LA, designadamente sobre a sua localização e dependência funcional. O local, não é, provavelmente o mais importante, mas sim a sua existência formal. Contudo, levantamos várias hipóteses, sendo as mais credíveis o Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT), a Divisão de Operações/EME³⁹, o CITOAP e o próprio IAEM.

Capítulo III - LIÇÕES APRENDIDAS

Um militar é um civil fardado. O nome «Soldado» é
preciso ser merecido.
Ten Cor Calçada⁴⁰

1. Exército

a. Observadores

A missão de observação, no âmbito das NU ou de uma outra organização internacional, é uma das missões de natureza essencialmente militar, mais desafiantes e complexas e de grande interesse nacional, que um oficial pode ser chamado a desempenhar. A complexidade reside, fundamentalmente, no nível diplomático e individual em que

³⁷ Julgamos que a acção deste centro, pode passar por um apoio mais efectivo à preparação de forças, desde que dotado dos meios adequados.

³⁸ De Pace, n.º 1, pg. 2; talvez citando pg. n.º 5 da publicação n.º 1 da 2ª série da 3ª Repartição da Região Militar de Moçambique.



esta decorre, exigindo uma cuidada e multifacetada preparação, uma vez que cada oficial se torna automaticamente um verdadeiro «embaixador» do seu país. Importa também afirmar que, as missões de observação, desde 1991, permitiram capitalizar uma boa parte da experiência individual no que respeita aos TO onde, mais tarde, a partir de 1996, o país veio a destacar unidades constituídas. Pode afirmar-se que estas missões são também importantes, não só pelo nível em que estão inseridas, mas também porque constituem uma verdadeira «escola prática», sobre um determinado TO em concreto. Além deste facto, a participação em missões de observação, dá visibilidade a Portugal no seio da comunidade internacional, a custos relativamente modestos e com alguma garantia de bons desempenhos, uma vez que, os quadros que nelas participam, são profissionais seleccionados. A função de observação, além do sentido de serviço à comunidade internacional, permite ao estado português um contacto directo com o conflito, podendo este contacto revelar-se extremamente útil, no caso de ser ponderado outro tipo de intervenção.

Apesar das evoluções verificadas na doutrina das operações sob a égide das NU, pode afirmar-se que existem determinados aspectos da actuação dos observadores militares, que não variam, mesmo tendo em conta os diferentes cenários de emprego. Entre eles estão a imparcialidade, a objectividade e profissionalismo. Os observadores, são os «olhos e ouvidos» do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) no terreno, pelo que os seus relatórios de confirmação/negação de factos, devem ser insuspeitos. A expressão «*UNMO CONFIRMED*⁴¹» é um dos pilares da sua acção, isto é, não pode deixar margem para dúvidas.

O sucesso do desempenho individual, reside em boa parte na preparação militar geral do observador e no complemento de treino específico orientado para a missão. Embora a acção de um observador se desenvolva no seio de uma pequena equipa, esta desdobra-se praticamente em todas as áreas, desde da logística ao CIMIC, passando pelas operações e por tarefas de carácter diplomático. Tendo consciência que não há duas experiências de observação similares, a base do sucesso deve ser uma preparação séria, ampla e dirigida para os aspectos centrais da missão. A experiência mostra que o desempenho deste tipo de missões, deve privilegiar uma preparação orientada para a missão, centrada nos aspectos referidos no Anexo J. Neste âmbito, o primeiro curso para observadores militares, que decorrerá no CITOAP a partir de Maio 2001, sob orientação do Comando da

³⁹ Responsável por produzir doutrina, nos termos da alínea v) artigo 4º do Decreto Regulamentar n.º 42/94, de 2 Setembro.

⁴⁰ Comandante do primeira unidade portuguesa da KFOR.

⁴¹ Confirmado por um observador militar das Nações Unidas.



Instrução do Exército, com base em LA a partir da experiência de observadores militares nacionais é, bem demonstrativo, da necessidade de recolher LA.

A missão de observação é particularmente indicada para a aprendizagem de lições. Neste sentido, o observador deve procurar munir-se de ferramentas que potenciem essa aprendizagem. Assim, a utilização de livros de bolso (Anexo K), a percepção de regras básicas⁴² e a elaboração de um diário pessoal, podem revelar-se de grande utilidade. Tendo em conta as especificidades de emprego dos observadores, uma das preocupações deve dirigir-se às condições de alojamento, uma vez que estas são da sua responsabilidade. A experiência mostra que se deve procurar alojamentos que permitam acomodar pelo menos três elementos⁴³, bem como ser cauteloso naquilo que se diz e se escreve e que possa ser percebido pelos habitantes locais, uma vez que estes são uma fonte de informação para as facções. Uma das maiores fontes de informação e indirectamente de segurança, são as crianças. Elas conhecem bem a realidade dos seus parentes, têm informação cruzada de várias famílias e transmitem essas informações umas às outras, durante as suas brincadeiras. Além disso, são extraordinariamente sensíveis às guloseimas. Mesmo quando deixam de aceitar os chocolates de bolso constituem, por esse mesmo facto, uma boa fonte de notícias. Observar o comportamento dos mais novos, habituados desde há longa data à situação, pode fornecer, numa fase inicial preciosas indicações de segurança. A mesma atenção deve ser dedicada aos mais velhos, especialmente em comunidades rurais.

Relativamente à alimentação, esta deve ser objecto de um plano de acção da equipa como um todo. De facto, esta pode ser obtida no mercado local ou através das unidades das forças de paz no terreno. Todavia, há diversos cuidados que é preciso observar nas aquisições no mercado local, quer no que respeita ao preço, quer às condições dos produtos. O deslocamento ao mercado deve ser uma actividade da equipa de observadores e não de cada elemento individualmente considerado. Apesar de, na maior parte dos casos ser difícil praticar uma dieta equilibrada, este equilíbrio pode ser obtido com complementos individuais, que devem constituir a dotação individual nacional de cada observador.

Cada uma das atitudes, numa fase inicial de chegada ao terreno, deve ser reflectida. Nem mesmo aquilo que parece consensual em todos os manuais, pode ser tomado como verdade absoluta. Uma presença inicialmente discreta é, quase sempre, uma medida de bom senso.

⁴² Exemplo: perante um obstáculo, do tipo árvore caída na estrada, nunca se abandona a viatura pela porta lateral, mas sim pela porta traseira.

⁴³ Só com dois elementos, quando há gozo de licenças, um dos elementos ficará sozinho.



Um outro problema a encarar são as diferenças impostas pela multinacionalidade e pelas diferenças religiosas. Nesta área, caracterizaríamos a acção dos militares portugueses, como de «ponte» relativamente aos diversos contingentes e de «tolerância possível», no que respeita aos hábitos religiosos. A posição de «portugueses», a meia distância entre os povos do Norte da Europa e da América do Norte, muito mais evoluídos e os povos de África, da América do Sul e da Ásia, em vias de desenvolvimento, tem constituído um verdadeiro «poder funcional», actuando junto de uns e outros, exercendo uma verdadeira ligação. Por outro lado, a compatibilização, nem sempre fácil, entre tarefas operacionais e religião, tem sido conseguida através de uma solução ecléctica de tolerância e espírito de missão.

Há por vezes a tendência para fotografar os acontecimentos mais significativos, uma vez que as fotografias são preciosos instrumentos de trabalho. Não caberá aqui referenciar os cuidados que essa conduta deve merecer, no que diz respeito às partes envolvidas, mas gostaríamos de evidenciar o melindre que, essa situação, pode causar para as próprias populações envolvidas. Outro conjunto de problemas são os procedimentos associados aos Prisioneiros de Guerra (PG), à troca e investigação sobre cadáveres e à análise de crateras, uma vez que em todos eles, além de preparação técnica, se exige a capacidade de estabelecer um nexo de causalidade entre os diversos factos.

A missão de observação é muitas vezes confrontada com restrições de movimento (ROM), facto que condiciona a missão básica do observador: observar e relatar. Lidar com esta situação não é fácil, mas requer essencialmente iniciativa, determinação e capacidade de negociação. As ROM não podem ser encaradas como um facto consumado. Mesmo quando, por via da negociação, muito pouco se conseguiu alterar, podem desenvolver-se actividades de pesquisa de informação, numa simples conversa com um transeunte. É também necessário ter em conta que é possível interpretar a própria ausência de informação. Procurar as causas, transmitir uma imagem de credibilidade e imparcialidade, manter a iniciativa, conhecer bem a missão e o mandato, são ferramentas muito importantes. Por vezes o problema reside em coisas simples, como a nacionalidade de um observador, uma palavra mal utilizada, uma expressão mais dúbia durante uma negociação, etc.

Outro aspecto importante nas missões de observação é o problema do comando, ou melhor, da liderança. Tratando-se de equipas de oficiais e não dispondo os titulares dos órgãos das NU de competência disciplinar, não se pode considerar que existem ordens em sentido formal, mas antes convites que, devem ter significado similar, tendo em conta as orientações recebidas e no que respeita a certas actividades. Todavia, verifica-se que, certos



contingentes se refugiam neste facto para se «escaparem» às tarefas que envolvem maior risco. Neste caso, é muito importante levar à participação de todos e recusar algum protagonismo que a situação possa proporcionar.

As missões de observação podem ser, do ponto de vista psico-físico, muito exigentes. A chave para enfrentar o desgaste psicológico, além da preparação já referida, parece ser o gozo de curtos períodos de descontração fora do TO e um forte apoio e ligação a Portugal.

b. Unidades constituídas

O estudo do emprego de unidades de manobra em OAP no exterior do território nacional, está organizado em três fases distintas: o aprontamento que compreende o lapso de tempo que se situa, entre o despacho de nomeação da unidade e o início do deslocamento com vista à projecção; a projecção e conduta da operação que decorre entre o início do deslocamento e a transferência de autoridade (TOA) da força que é rendida; e a extracção e desactivação/fim de missão período este que decorre entre a TOA para a força que rende e a extinção do núcleo de desactivação ou a elaboração do Relatório Final de Missão (RFM). Não obstante esta organização, deve observar-se, desde já, uma primeira nota. De facto, no estudo das LA no emprego de forças neste âmbito, devemos considerar os seguintes atributos das unidades que estudámos: emprego inicial no TO, rotação de outra unidade, unidade «ad-hoc»⁴⁴ ou unidade constituída.

Um segundo comentário, relaciona-se com a preparação de uma intervenção, pela primeira vez, num TO⁴⁵ com unidades constituídas. A nossa participação na IFOR, em 1996, veio mostrar a necessidade de preparação no TO dessa intervenção, antes da chegada da força. De facto, torna-se absolutamente fundamental ter equipas no terreno, durante pelo menos dois a três meses, que possam efectuar uma preparação mínima para apoio da força nacional a destacar, designadamente no que respeita às informações e a um apoio de serviços e infra-estruturas mínimo. No caso da IFOR, essa tarefa tinha sido muito facilitada, uma vez que o Exército possuía no TO, cerca de 10 observadores, alguns deles com cerca de um ano de missão. Estes observadores poderiam ter sido substituídos e incorporados na primeira unidade destacada. Mas mesmo na hipótese mais genérica, em que não existam tais elementos no terreno, há outras formas de enviar equipas de preparação do emprego da força a destacar, quer através de equipas «ad-hoc», quer através da colocação de elementos junto de outras organizações nacionais que operem na área.

⁴⁴ Unidade constituída com a finalidade única de se constituir como FND.



Um terceiro aspecto a salientar é o apoio à família do militar destacado para fora do território nacional. Pode dizer-se que apesar da História de Portugal ser feita de uma verdadeira epopeia de quinhentos anos além mar e, em consequência, o factor afastamento tem sido quase uma constante do homem militar português, não está desenvolvida a sensibilidade para um apoio institucional aos seus familiares. Não defendemos as soluções avulsas, adaptadas por cada unidade, mas sim, a institucionalização de uma verdadeira estrutura de apoio.

Finalmente, uma palavra para as unidades organizadoras⁴⁶. A solução de concentrar numa unidade a força a destacar, unidade essa com responsabilidades relativamente à força, parece bastante correcta. Todavia, torna-se necessário criar rotinas, com vista à melhoria da eficácia das responsabilidades que lhe estão associadas, pelo que, não se mostra aconselhável uma constante mudança dessas unidades.

(1) Aprontamento⁴⁷

As grandes decisões foram tomadas em Portugal, o
resto, foi conduta.
Ten Cor Cuba⁴⁸

Relativamente ao aprontamento a experiência tem mostrado que durante os seis meses, em média, (para unidades não constituídas em permanência) em que este deverá decorrer, o Comandante deve centrar a sua atenção nos seguintes aspectos da actividade do seu EM, sem prejuízo da sua própria avaliação pessoal face às circunstâncias concretas: selecção do pessoal, instrução e treino orientado para a missão, actividades administrativo-logísticas, acompanhamento da situação operacional, repartição de tarefas com o 2º Comandante, reconhecimento do TO, normalização de procedimentos⁴⁹, planeamento do deslocamento e da rendição. Actividades como a actualização permanente das diferentes cartas de situação e da ordem de batalha das partes em conflito, bem como a realização de briefings regulares aos diversos níveis, contribuem como complemento aos objectivos do treino orientado para a missão⁵⁰. A unidade em aprontamento, deve ter conhecimento de todos os

⁴⁵ Neste caso é muito importante o apoio dos adidos militares, veja-se o caso do deslocamento através da Macedónia do Agrupamento Bravo/KFOR.

⁴⁶ Utilizamos a expressão unidade organizadora, embora possam existir outras designações como unidade mobilizadora ou concentradora.

⁴⁷ As considerações aqui apresentadas, têm por referência o AJP-3.4.1, anexo 4A.

⁴⁸ Comandante do 1º BIAT.

⁴⁹ Deve ser dada especial atenção nesta área, no caso de unidades com diferentes origens e que são constituídas «ad-hoc».

⁵⁰ A experiência mostra que o apoio prestado pela da DIM/EME no que respeita à elaboração dos estudos tácticos da área de operações, tem sido adequado. As informações produzidas pelas FND são reportadas ao comando da força onde se integram que se encarrega de as enviar ao MILREP (PO) através do comando OTAN. Este comando, por sua vez, envia as informações à DIMil e ao SIEDM (EMGFA) que são as entidades competentes para preparar na área das informações o Comandante da força a destacar. Apesar dos diversos pedidos, nenhuma informação foi obtida através destes organismos. Ver pg. 8-9 do RFM Agrupamento Bravo.



relatórios que chegam do TO⁵¹, sendo muito importante que, desde cedo, os dois Comandantes estabeleçam um contacto regular. Revela-se também muito importante a elaboração de NEP's para a fase de projecção, ainda em território nacional que, uma vez no TO, devem sofrer apenas as necessárias adaptações (Anexo L).

No que respeita à área da instrução e treino, apesar de significativas melhorias introduzidas desde 1996, torna-se fundamental melhorar a aptidão linguística dos militares, aumentar as sessões de tiro real - especialmente no que diz respeito a armas colectivas, melhorar a proficiência dos quadros⁵² nas áreas das Operações Psicológicas (PSYOPS), HUMINT⁵³, Operações de Informações, CIMIC, Informação Pública/Relações Públicas, Contra-informação e Segurança e ainda adaptação às condições adversas⁵⁴, designadamente ao clima - manuseamento de equipamentos, condução em situações especiais e uso do colete anti-bala. É necessária formação específica, na elaboração de planos de contingência, que contemplem a retirada da força e que impliquem inutilização do material sem o destruir.

As maiores dificuldades sentidas até ao momento relacionam-se com a execução dos programas de tiro, os rastreios toxicológicos, exames estomatológicos, planos de vacinação, disponibilidades de viaturas para treino e a obtenção dos equipamentos e do fardamento necessários à missão.

Se articularmos em duas, as fases do aprontamento no que respeita à instrução⁵⁵, podemos identificar uma fase de treino básico – actualização e nivelamento, cujo objectivo principal é a padronização dos conhecimentos dos militares no âmbito da instrução individual e, uma segunda fase de instrução colectiva e treino operacional que compreende palestras, estágios e cursos, bem como a respectiva validação através de exercícios⁵⁶. O treino operacional deve ser adaptado às características da área de operações⁵⁷. Nestes termos e no que respeita ao reconhecimento do TO, a experiência mostra, que este deve ser articulado em dois escalões. O primeiro escalão deve efectuar o deslocamento, o mais cedo possível, visando objectivos relacionados com o aprontamento.

⁵¹ Designadamente do INTSUM do escalão superior, LOGSITREP, DAILYSITREP, relatórios de OI e ONG.

⁵² As ROE devem ser objecto de profusa discussão para facilitar uma apreensão natural.

⁵³ Human Intelligence – No que respeita à preparação, ao treino e à credenciação.

⁵⁴ A Serra da Padrela parece ser um dos locais apropriados para um exercício com estes objectivos, no que respeita ao TO da BH.

⁵⁵ RFM Agrupamento Bravo, pg. 14 a 27.

⁵⁶ Segundo a avaliação do seu Comandante, o exercício final de aprontamento do 2º BIMoto/SFOR, foi exemplar pelo modo como simulou as condições existentes no TO. Verificam-se também dificuldades quanto à disponibilização de equipamentos para esta fase de treino.

⁵⁷ Major Mendes Dias, op. cit., especialmente capítulos II e III.



Ressalta-se que, os atrasos na realização deste primeiro reconhecimento⁵⁸, podem retirar flexibilidade para implementar novas soluções. Deste modo, o período ideal para a sua realização, aponta para antes do início da escola preparatória de quadros. O segundo, mais próximo da projecção da força⁵⁹, deverá ter como meta a actualização das operações em curso, sendo recomendável que se realize no final da fase de instrução colectiva escalão Secção/Pelotão, impreterivelmente antes do exercício final de aprontamento⁶⁰. Este exercício final deve recriar, dentro do possível, as condições do TO, designadamente no que respeita ao «isolamento» da unidade. Os resultados já obtidos mostram que as equipas de controlo e arbitragem, devem integrar elementos com experiência no TO a que se destina a FND e a equipa de avaliação, deve proceder a uma avaliação do tipo B ou C, nível 2 ou 3⁶¹. Numa rotação entre unidades, a que chega ou a que partirá na rotação seguinte, devem servir de «plastron» nos exercícios de treino daquela que completa a sua preparação. A localização da unidade organizadora, pode facilitar o treino, quanto à capacidade de disponibilização permanente de áreas de instrução.

Um outro aspecto muito importante, a ponderar ainda na fase de aprontamento, é a organização e o dispositivo da força. O Comandante deve avaliar a influência de factores como a situação conjuntural, as ligações ao escalão superior, os QO de pessoal e material aprovados, as necessidades de informação, o grau de descentralização necessário, etc., para propor a constituição/alteração dos QO. Nesta área, uma vez mais é quase obrigatória uma referência ao dispositivo de quadrícula utilizado durante o conflito africano, cujo princípio basilar é o apoio mútuo. Algumas LA já implementadas, permitiram manter a capacidade das FND em sapadores e meios de Engenharia, aumentar o potencial de fogo e de protecção blindada, faltando também melhorar capacidades na área das informações, designadamente com meios de Vigilância do Campo de Batalha (VCB)⁶². Refira-se ainda, neste contexto, a necessidade de dotar alguns jeeps com protecção contra armas ligeiras, blindagem de fundo, vidros à prova de bala e painéis blindados.

⁵⁸ Deve ser realizado, no caso da primeira unidade no TO, antes de negociar o MOU.

⁵⁹ Deve integrar o Oficial de CIMIC, Finanças (este deve determinar o fundo de maneo necessário bem como as diversas moedas), Logística, Operações, Engenharia (de modo a completar o plano de materiais a transportar e aperfeiçoar a ordem da sua contentorização) e Oficial de Ligação. Deste grupo, uma parte deve ficar no TO, até à chegada da força. Uma das principais preocupações dos oficiais que ficam, além da ligação e das tarefas específicas, é o apoio a prestar à chegada da FND, designadamente no que respeita ao transporte com recurso a meios de outros contingentes e a meios locais, tendo sempre presente que qualquer contingente estabelece as prioridades do emprego dos seus meios.

⁶⁰ Neste reconhecimento, o Comandante da FND deve reunir-se com os elementos do Destacamento de Operações Especiais (DOE) (se existir) e receber deste um briefing, aproveitando a oportunidade para lhe fazer chegar o seu plano de pesquisa inicial.

⁶¹ Anexo H - primeira parte.

⁶² Veja-se a este propósito, o Relatório de Fim de Missão do 2º BIMoto, d. (12).



Em relação ao aprontamento, a experiência tem mostrado que a acção do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE)⁶³, o gozo de licença após o final da fase de aprontamento, a constituição de um núcleo de apoio à família⁶⁴ e a realização de um almoço convívio precedido de um briefing às famílias antes do embarque, tem um impacto positivo no moral e bem-estar dos militares, que constituem a força a destacar. Importa também, reafirmar que o médico⁶⁵ e o capelão devem estar presentes na unidade, desde a fase de aprontamento, bem como o seu período de prestação de serviço deve, coincidir com o tempo de empenhamento da força. Do ponto de vista do pessoal, no que respeita a esta fase, deve ser objecto de uma especial atenção o pagamento antecipado do suplemento de missão⁶⁶.

(2) Projecção e Conduta da Operação

It must be peace without victory.
Woodrow Wilson

O sucesso da projecção de uma força, depende de dois factores: planeamento e apoios existentes no TO, quer por parte de outros contingentes, mas principalmente pelos elementos nacionais destacados para a preparação e coordenação da projecção, nos termos já referidos. Em operações no âmbito das NU, é frequente o recurso a meios aéreos e navais de países de Leste, meios estes, susceptíveis às mais diversas perturbações, pelo que é de procurar privilegiar o uso de meios nacionais.

No que concerne à conduta da operação, julgámos mais adequado detalhar a análise, pelas áreas de EM que nos pareceram mais relevantes, embora este critério não signifique a atribuição de uma importância subalterna, a todas aquelas que não são referidas. Todavia e à guisa de introdução, gostaríamos de salientar que, segundo alguns Comandantes com experiência em OAP⁶⁷, as três maiores dificuldades com que se deparam uma força, uma vez chegada ao TO, são as seguintes: adaptação ao meio ambiente (conhecer passa a ser fundamental),

⁶³ Anexo N.

⁶⁴ No caso da FND - Agr ALFA da BLI, esta solução afigurou-se difícil, devido à dispersão das unidades.

⁶⁵ Ten Cor Médico Abílio Gomes, Op. Cit., pg. 163.

⁶⁶ A título de adiantamento até 15 dias, depositado até 10 dias antes do início da missão, tal como prevê o manual de apoio (Portaria n.º 370/97, de 6 Junho) administrativo logístico aprovado pelo Gen VCEME em Junho 1998, especialmente no caso de unidades como o Agr ALFA da BLI, que foi uma unidade constituída «ad-hoc».

⁶⁷ Entrevista a um programa na RTP 2, Ten Cor Calçada, 22Out2000.



afastamento dos familiares (a motivação pessoal revela-se decisiva) e a acção dos elementos hostis (a afirmação da força é decisiva).

(a) Pessoal

Soldiers are our credentials.
FM 22-1000

Um dos assuntos mais sensíveis nesta área é a necessidade de nomeação do pessoal para integrar as unidades a destacar, antes de se iniciar a concentração e consequentemente, o aprontamento. Esta nomeação tem uma profunda influência no moral e na própria acção de comando, acção esta, que deve ser exercida através da presença e duma disponibilidade constante. A experiência mostra haver necessidade de um melhor conhecimento do pessoal da FND. Para que tal seja possível, a DAMP deve complementar a sua ficha modelo com outro tipo de informações⁶⁸. Nesta área, é também de salientar, a necessidade dos elementos integrantes das forças, possuírem um nível de proficiência linguística, compatível com os cargos a desempenhar. A experiência mostrou e mostra que uma boa parte das dificuldades de comunicação, apesar da versatilidade que tem demonstrado o militar português, têm origem nas dificuldades linguísticas. É muito recomendável que o mais cedo possível o EM se encontre constituído e o Quadro Orgânico (QO) de pessoal o mais completo possível, sem qualquer outra missão atribuída, fora das tarefas atinentes à sua projecção. Neste âmbito, saliente-se a importância da formação de enfermeiros e socorristas, quer na área técnica⁶⁹, quer na preparação militar específica para a missão. As faltas em pessoal nesta fase, têm repercussões na preparação da unidade, dificilmente ultrapassáveis. A opção de incluir no efectivo da força, militares com dupla especialidade, revela-se de grande utilidade, especialmente em áreas como a Engenharia Militar.

⁶⁸ Relatório do AgrConjALFA, Cap XIV, pg. 2.

⁶⁹ O curso de socorrismo do INEM tem uma considerável utilidade prática no TO.



A participação nacional em operações de apoio à paz: lições aprendidas.

Na função desenvolvimento e manutenção do moral, deve ser dada particular atenção aos seguintes aspectos: plano de licenças⁷⁰ em que, pelo menos uma vez, o militar tenha a possibilidade de sair do TO; acompanhamento por psicólogo⁷¹; plano de ocupação dos tempos livres⁷², celebração de eventos relevantes, existência de bar, capela, biblioteca, videoteca e actividades desportivas. Mesmo assim, o tempo de permanência no TO não deve ultrapassar os 6 meses para tropas combatentes e 8 meses para funções de serviços. Ainda nesta área, a reintrodução do serviço postal militar⁷³ e a disponibilização de telefone satélite, a preços moderados, mostraram ter um impacto positivo.

A experiência aconselha também que os militares que constituem o núcleo de recompletamento em território nacional, acompanhem todo o período de aprontamento. A especialidade de condutor auto, revelou-se crítica, especialmente em unidades constituídas «ad-hoc». Os Agrupamentos devem possuir elementos com especialização em informática, designadamente nas aplicações EXCEL/WORD e ACCESS e ainda na utilização do sistema CRONOS/SFOR WAN⁷⁴.

(b) Informações

In BH, some of our best information came to be called transportation intelligence. Drivers often had the best information on road conditions, attitude of the local populations, locations of checkpoints, and our ability to get through.
LTC R Robinson - HQ AFCEM

As informações constituem uma das chaves do sucesso deste tipo de operações e devem ser trabalhadas em conjunto com a CIMIC e as PSYOPS. No primeiro mês de missão, o conhecimento da área de responsabilidade (AOR) deve ser eleito como prioridade das prioridades. Torna-se necessário dotar as FND, com os efectivos necessários para trabalhar esta área, em ligação com uma possível célula de INTEL⁷⁵ e ainda com o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa Militar (SIEDM), o Serviço de Informações e Segurança (SIS) e a Divisão de Informações Militares (DIMil) em Portugal, de modo a fornecerem informações relevantes para a operação, desde a fase de aprontamento. Verificou-se uma tendência natural, por parte das FND, para privilegiar o canal da informações do país de origem em detrimento dos canais da força.

⁷⁰ Entre o 2º e o 5º mês, numa missão de 6 meses. 9 a 12 dias em Portugal e 2 dias no TO em áreas aconselhadas pelo escalão superior.

⁷¹ O Oficial Psicólogo, o Capelão, o Médico, o Oficial de Operações e o Oficial de Pessoal, devem trabalhar permanentemente em conjunto.

⁷² A existência de equipamento musical tem um impacto muito positivo na moral e bem estar.

⁷³ Quase todas as FND relataram a existência de furtos e violação de correspondência.

⁷⁴ Inicialmente as FND no TO da BH não dispunham de qualquer sistema de troca de informação com o escalão Brigada. Numa 2ª fase, foi instalado um sistema italiano, tipo CRONOS, que permitia o planeamento detalhado das operações, através de cartas à escala 1/2000, bem com a localização das áreas minadas. Hoje a força que constitui reserva, está ligada ao sistema CRONOS/SFOR WAN.

⁷⁵ Intelligence - O Agr ALFA/BLI foi a primeira unidade a possuir no seu QO uma célula de informações.



Grande parte da actividade operacional está directamente relacionada e, é executada em proveito das informações e da segurança, mesmo que não seja essa a sua missão principal. Esta recolha de informação, com meios HUMINT, é um elemento fundamental na protecção da força. Uma correcta política de saídas⁷⁶, associada à responsabilização e liberdade de acção aos baixos escalões, pode contribuir muito na recolha de informações, sobretudo se associada ao relato dos factos, logo após a chegada ao aquartelamento. Outros contingentes empregam meios de VCB, meios aéreos de vigilância não tripulados (drones/RPV), sensores e guerra electrónica (GE), com técnicas e procedimentos semelhantes aos utilizados em operações convencionais. Não sendo possível dotar as forças com este tipo de meios, recomenda-se que se opte por soluções mais simples, com equipamentos de observação a longas distâncias e de observação nocturna, bem como material fotográfico digital, de modo a potenciar o sistema HUMINT. Nesta área, a vulgarização do Global Position System (GPS), deve ser uma realidade. Os meios de artilharia de campanha, com os seus sistemas radar de localização de armas e de localização de alvos móveis, entre outros sistemas, têm contribuído, para o sistema de informações das unidades em OAP.

São, normalmente, boas fontes de informação as seguintes: escalão superior, polícia internacional (IPTF), organizações não governamentais (NGO), interrogatórios a detidos, os pedidos de pesquisa ao escalão superior, actividades de recolha de notícias da força, os chefes das aldeias, os representantes das minorias, as autoridades administrativas e as crianças. Tem vindo a ser explorada a natural ambição dos líderes locais, através de um relacionamento que demonstra especial compreensão, sem nada prometer, explorando-se a expectativa criada. Em quase todos os TO, parece existir falta de articulação entre as diferentes FND e os representantes diplomáticos do Estado Português, essencialmente por falta de clarificação da sua relação, com vista à realização do interesse nacional.

Os diversos agrupamentos projectados nos diferentes TO, levantaram a ordem de batalha das partes, os seus principais meios e as suas instalações, bem como grupos minoritários, autoridades políticas e administrativas de cada uma das comunidades, com um rigor digno de registo. Este levantamento, tem vindo a ser sucessivamente actualizado e constitui uma importante fonte de informação.

(c) Operações

⁷⁶ Na BH foi utilizada a seguinte política de saídas: 2 homens, entre as 20h30 e as 22h30, a critério dos Comandantes de Companhia. Em caso de estado de alerta, 4 homens.



Definir a natureza destas operações continua sendo uma tarefa difícil... não é guerra, mas é algo parecido.
Col John Abizaid e Col John Wood

As numerosas experiências vividas pelos diferentes exércitos e pelas FND até ao momento, permitem concluir, independentemente da singularidade das condições vividas em cada um, que o ambiente operacional inerente às OAP se caracteriza como "...de poucos recursos, desordenado, perigoso, muito próximo das populações locais..." em que as "...operações tendem a ser conjuntas e combinadas, em coordenação com agências e organizações civis"⁷⁷. As operações caracterizam-se por acções de curta duração, em regra inferiores a 24 horas, podendo por excepção prolongar-se entre 4 a 5 dias. Destas operações, grande parte são estáticas ou confinadas a uma área restrita e uma parte considerável são operações combinadas, de tal envergadura, que obriga normalmente, ao empenhamento da quase totalidade do efectivo dos Agrupamentos. O grande empenhamento das Companhias, levou à constituição de uma reserva⁷⁸ à custa da CCS e do Dest Eng, ao nível Batalhão, facto que se traduziu numa dificuldade para o Comandante influenciar a acção se tal fosse necessário, uma vez que a AOR⁷⁹ era extensa e o dispositivo disperso. Ainda no que respeita à escassez de meios, a experiência mostrou que é possível minimizar os seus efeitos através da iniciativa e, por exemplo, com recurso a «Check Points» móveis, conjugados com patrulhas com multifinalidades, que aumentam a incerteza das partes quanto ao efectivo da FND. Por razões de segurança todos os movimentos devem ser realizados com um mínimo duas viaturas, com três homens⁸⁰ cada. No que concerne às técnicas e procedimentos operacionais, a prática demonstrou ser adequada a doutrina.

O TO dos Balcãs revelou dificuldades resultantes da falta de um mandato claro e objectivo que definisse os limites da actuação da força, como por exemplo, o comportamento relativo às Pessoas Indiciadas por Crimes de Guerra (PIFWC). Por outro lado, o número de solicitações, face ao dispositivo e ao potencial disponível, leva a que muitas missões sejam executadas ao nível secção de atiradores, de comando de sargento. Também neste caso, a preparação destes quadros, revelou-se adequada.

Embora as unidades portuguesas não se tenham envolvido directamente em operações de controlo de tumultos, devendo a força ter preparação e dispor de equipamento, uma vez que o controlo da ordem pública é

⁷⁷ Major Matos Alves, op. cit. pg. 127.

⁷⁸ O dimensionamento da reserva deve ser função do empenhamento do efectivo da unidade e da avaliação que o Comandante faz da situação.

⁷⁹ A AOR foi definida para unidades escalão Batalhão cujo efectivo se aproxima dos 900 militares.

⁸⁰ Três homens permite o chefe de viatura abandonar a viatura, ser acompanhado e a viatura ficar guarnecida. Sendo a maior parte das missões desempenhadas por um efectivo equivalente a secção, cada viatura deve ser comandada por um graduado.



um problema relacionado com a protecção da força⁸¹. A experiência de outras unidades mostra que, a existência de atiradores especiais no seio da força, garante uma maior eficácia, no caso do confronto subir até à execução de tiro ajustado, intencionalmente não letal, sobre elementos seleccionados. O treino na área do controlo de tumultos deve ter a participação da Guarda Nacional Republicana (GNR) e deve ser encarado como uma acção de contingência possível de ocorrer, não se colocando, neste contexto, problemas constitucionais⁸², uma vez que não se tratam de medidas de polícia a aplicar na ordem interna, mas de técnicas operacionais que visam a protecção da força no exterior do território nacional.

Os Comandantes dos Agrupamentos devem considerar a alteração do dispositivo inicial, para combater os perigos das rotinas, tendo em atenção o conhecimento e a experiência obtida, bem como o estado de fadiga do pessoal. Todavia, nenhum dos Agrupamentos optou por realizar qualquer rotação interna de unidades.

A segurança dos aquartelamentos, não se enquadra no modelo do RGSUE, pelo que a experiência aconselha a implementação de um plano de segurança e defesa que preveja as ameaças, no que respeita ao bloqueamento de saídas, atiradores especiais, campos de tiro, localização no interior de localidades, entre outros factores. A construção de torres de observação, a implementação de rondas móveis e a constituição de uma força de reacção, podem ser boas soluções.

Pensamos que em OAP, os factores de análise para a adopção das modalidades de acção no estudo de situação de operações (MITM-T), devem merecer uma análise adaptada à situação, incluindo, por exemplo, no relacionado com os meios, o CIMIC, as PSYOP e a IP. Relativamente aos assuntos civis, deve ser dada uma importância ao nível dos outros factores (MITM-T-C), de forma a ponderar o modo como as atitudes dos líderes locais e da população em geral, influenciarão a conduta das operações.

As operações no TO de Timor⁸³, parecem fornecer pistas interessantes sobre um eventual reforço da participação conjunta e combinada das FND, com vantagens na resolução das dificuldades de unidades escalão Batalhão com o efectivo adequado. A este propósito, muito se tem falado no emprego dos Batalhões portugueses com um efectivo que ronda os 300 homens. Os nossos parceiros na OTAN, têm revelado sobre

⁸¹ Em Timor não há forças locais, pelo que as unidades militares são amiudemente confrontadas com problemas de ordem pública. Estas unidades também fazem o reforço às unidades de polícia (CivPol), pelo que trocam informação com estas sobre ordem pública. Os acontecimentos que tiveram lugar no estádio de Dili, demonstram a necessidade a que nos referimos.

⁸² Professor Doutor Rui Medeiros (UCP/IAEM).

⁸³ As principais dificuldades neste TO, parecem ser as comunicações e o reabastecimento Classe IX e Classe II fardamentos.



este assunto as maiores reservas, não sendo esta matéria consensual. Se uma das soluções parece ser o emprego de forças combinadas, no âmbito das NU, com os nossos parceiros da lusófia.

(d) Logística

eliminá-las, uma por uma...
LTG William G Pagonis⁸⁴

A prática das operações logísticas nos TO, aponta para uma logística por funções, mostrando que, apesar da existência dos memorandos de entendimento (MOU), num contexto multinacional, a logística tem de ter uma componente nacional própria e muito acentuada. Exceptuando alguns artigos da Classe I e todos da Classe III, a cadeia de reabastecimento tem sido, em grande parte, nacional.

<i>Fontes de apoio</i>	<i>Classe (PO)</i>
<i>Escalão Superior e Local</i>	I,III,IV,V,VII e IX Classe VII só meios intermutáveis
<i>Nacional</i>	I,II,IV,V,VI,VII,VIII e IX Dificuldades na classe I congelados e classe II fardamentos

A capacidade de sustentação nacional é vital para o apoio às FND em OAP, especialmente em TO, onde os recursos locais são escassos. A experiência mostra que, a constituição de um NSE⁸⁵, tal como o foi em 1996, para apoio ao 2º BIAT/IFOR, através de um DestApSvc, só se justifica para um efectivo da ordem dos 900 homens e desde que exista um Comandante do contingente designado. No momento presente, os Agrupamentos dispõem de um efectivo de cerca de 320 militares, pelo que, o PelReabSvc da CCS, tem executado com êxito estas mesmas tarefas, através de uma pequena célula do próprio Agrupamento⁸⁶. Todavia, qualquer que seja a solução, há a absoluta necessidade de existirem níveis de apoio no TO, constituídos face à nossa experiência passada. Em OAP não se aceitam condições similares às de um teatro de guerra, pelo que deve ser dada prioridade aos aspectos logísticos, com influência directa no moral e bem estar do contingente.

⁸⁴ USARMY, Peace Operations, FM 100-23, 1994.

⁸⁵ Em Timor existe um ponto avançado de apoio logístico em Darwin, na dependência hierárquica do Comandante do contingente português.



Os principais problemas verificaram-se no reabastecimento das Classes II e IX. A experiência aconselha a que a competência para autorizar o consumo de munições, deva ser do Comandante da FND. No que respeita à função manutenção, os principais problemas foram os relacionados com as viaturas Chaimite⁸⁷. Os UMM revelaram-se uma boa viatura para este tipo de operações, excepto no que respeita à blindagem (é inexistente) e ao aquecimento do habitáculo⁸⁸. Nas áreas do reabastecimento e da manutenção⁸⁹, as Direcções dos Serviços devem nomear um interlocutor para apoio a cada missão em concreto, para que o Comandante do Agrupamento, através da sua célula «NSE», tenha sempre uma única entidade com quem dialogar. No que respeitante às operações de terminal, destaca-se a quase total dependência de outros contingentes e/ou da contratação local no que respeita ao manuseamento de contentores. Embora não tenham tido lugar problemas graves nesta área, devido à existência de recursos locais e à disponibilidade de outros contingentes, este facto deve ser muito bem equacionado, face a futuros cenários de emprego, tendo em atenção a experiência do Agrupamento Bravo/KFOR⁹⁰. No que concerne à evacuação e hospitalização, a presença de dois médicos⁹¹ e a possibilidade de recurso à telemedicina, são factores de segurança moral para todo o contingente. A sua nomeação deve assentar no seguinte critério: um dos médicos, deve ser subalterno e estar no período de tempo entre o internato geral e o complementar, o outro deve ser Capitão e já ter completado o internato geral ou, em alternativa, ser um médico especialista após um internato complementar. O regime de evacuação praticado, tem sido em regra de 15 dias. Nesta função logística uma das principais preocupações, tem sido a acção dos enfermeiros e socorristas, uma vez que são estes os primeiros responsáveis pela estabilização do indisponível, permitindo a sua evacuação nas melhores condições. Finalmente, a experiência acumulada desde 1996, permite desde já, que se colija um conjunto de dados estatísticos, com interesse para o planeamento de futuras missões e com relevância para o treino de EM,

⁸⁶ O Comandante da FND, deve ter capacidade de controlar, ainda que parcialmente, a carga dos meios aéreos afectos ao apoio logístico.

⁸⁷ Não se verifica o princípio da interoperabilidade e da intermutabilidade, nem a Brigada onde a FND está inserida no TO da BH, dispõe deste tipo de viaturas, o que faz com que toda a manutenção, tenha de ser nacional.

⁸⁸ Há registos de temperaturas de 40 graus negativos, congelando os óleos das viaturas e impossibilitando o funcionamento do serviço de banhos e lavandaria.

⁸⁹ VPO, à guarda da Secção de Manutenção e à ordem do Comandante do Agrupamento.

⁹⁰ Avaliação do Comandante, RFM Agrupamento Bravo/KFOR, pg. 3/5, ponto 3.

⁹¹ A média de consultas em alguns TO, rondou as 30 diárias/Médico.



designadamente níveis de abastecimentos⁹², base de dados de recursos locais, estimativa de perdas, dotação de fardamento, etc. Relativamente à administração e finanças a experiência mostra que os encargos com a locação das instalações, aconselha a aquisição de sistemas modulares de contentores⁹³, considerando o seu tipo, capacidades de alojamento e disponibilidade financeira. No que respeita à contentorização do material⁹⁴ a embarcar, a experiência aconselha a que todo o material seja verificado por uma equipa designada pela FND.

O material, à responsabilidade das FND, deve ser aumentado à carga destas e não às unidades organizadoras, uma vez que para cada TO, existem várias unidades organizadoras, facto que provoca dificuldades burocráticas excessivas.

(e) Cooperação Civil Militar (CIMIC)

Para ter sucesso nesta área, uma FND não deve prometer o que não possa cumprir, devendo, com imparcialidade, privilegiar o colectivo em detrimento do particular.

O CIMIC pode caracterizar-se pela sua complexidade⁹⁵, bem como por ser uma actividade em permanente ligação às informações e às operações. A relevância desta área coloca-se ao nível da protecção da força e do cumprimento da missão. As OAP não são exclusivamente CIMIC, mas esta actividade tem uma função complementar importante, especialmente se pensarmos que o Exército é o único Ramo que tem verdadeiro contacto com as populações e outras organizações a operar no TO. Presentemente, neste contexto, os outros Ramos não passam de forças de apoio. O CIMIC está presente no TO desde o primeiro instante, ainda antes da chegada da FND, uma vez que as primeiras acções CIMIC começam com o emprego do Destacamento de Operações Especiais (DOE) ou, se for o caso, através dos elementos destacados para preparar a projecção.

A nossa idiossincrasia, a nossa capacidade de relacionamento, algum dinheiro e uma pitada de tecnologia, parecem ser uma combinação interessante com resultados práticos já firmados. É que, embora as grandes potências também o possam fazer, temos a vantagem de não ser ameaçadores, dada a nossa dimensão e

⁹² Devem ser, entre outras, função de: efectivo, intervalo de sustentação, condições de entrada no TO, dispositivo, canal de reabastecimento (envolve ou não outras forças), características do terreno e condições meteorológicas, obstáculos, etc.

⁹³ Relatório da visita do Gen COFT ao Agrupamento ALFA/SFOR em 28Ago98, pg. 5 e RFM, Agrupamento Bravo/KFOR, pg. 36.

⁹⁴ Nota-se a falta de um maior número de contentores frigoríficos para transporte de víveres.

⁹⁵ No TO de Timor, já actuaram cerca de 300 ONG, das quais 4 portuguesas: AMI, OIKOS, Médicos do Mundo, CIC.



posição no mundo⁹⁶. A grande qualidade que aqueles com quem temos trabalhado ressaltam é, o modo como contactamos com as populações e com os denominados grupos chave. Os exemplos dos TO da Bósnia e do Kosovo, são importantes. Convivemos com as três comunidades que lutavam entre si⁹⁷ e tínhamos boa aceitação⁹⁸, mantendo a transparência de procedimentos, a imparcialidade e cumprindo a missão. Todavia, quase paradoxalmente, esta é uma das áreas onde os elementos doutrinários são menores e as experiências escritas mais escassas. É possível sistematizar as actividades nesta área em cinco componentes: ligação com as autoridades civis e população local, autoridades militares das facções, Organizações Internacionais (OI) e ONG, canal de assuntos civis da força e comunicação social. Nesta e noutras áreas, a inexistência de intérpretes «militares» de língua local, dificulta as operações, designadamente no que respeita à lealdade e ao estatuto dos civis, que não lhes permite o acesso a determinadas instalações. Esta é também uma área onde se faz sentir directamente a acção diplomática, uma vez que sem esta intervenção, seria mais difícil levantar projectos de ajuda humanitária, que muito contribuem para a visibilidade e credibilidade da força, através da construção de uma «almofada de segurança». A experiência mostra que a célula CIMIC, composta por elementos especialmente escolhidos pelo seu perfil, deve chegar ao TO na primeira leva, para de imediato iniciar os contactos com todas as forças/organizações em presença. Finalmente, uma nota que julgamos importante. Quando as FND são empregues no âmbito de organizações internacionais, como é o caso da SFOR e quando são utilizadas no âmbito exclusivamente nacional, como foram os casos de evacuação de não combatentes (NEO)⁹⁹, há uma diferença fundamental na filosofia de emprego. É que, no que respeita a estas últimas, é sempre mais fácil justificar perante a opinião pública qualquer perda humana. Este facto, leva-nos a ser mais calculistas, relativamente a qualquer tendência para eventuais excessos de boa vontade, sempre muito difíceis de controlar.

(f) Instrução e Treino¹⁰⁰

The key to this business (PSO) is absolute impartiality. Favoritism will get you in trouble if you show the slightest hint of it.

⁹⁶ Embora não diga respeito à área do CIMIC, julgamos que o seguinte exemplo é sintomático: no estudo de situação que o contingente japonês fez, aquando do seu emprego no TO de Moçambique, indicava-se que a melhor área de instalação seria junto ao contingente português. Pouco depois da sua chegada, era usual ver-se militares nipónicos a comer broa com sardinhas e a ouvir música dos Madredeus.

⁹⁷ General Espírito Santo, op. cit., pg. 232 (adaptado).

⁹⁸ Iniciativas como a implementação de um centro de atendimento em KLINA, podem trazer bons resultados.

⁹⁹ As NEO não fazem parte das OAP.

¹⁰⁰ Major Mendes Dias op. cit. e Relatório Agrupamento Bravo/Kosovo.



O melhor treino é a prática diária no TO. A instrução e o treino durante o cumprimento da missão, tem vindo a ser entendida como uma mais valia, especialmente pelo seu contributo para a credibilidade da força, uma vez que se trata de um bom complemento do treino recebido em Portugal. Todavia, deve ser equacionado nos seguintes termos. Por um lado, quase todos os relatórios de missão, bem como os testemunhos pessoais são unânimes em afirmar o grande empenhamento da força, a tal ponto que, por vezes, é difícil constituir uma reserva. Ora um exercício de tiro real, por exemplo, ao escalão Companhia implicará, necessariamente, a paragem de algumas das actividades normais. Por outro lado, a preservação da credibilidade da força aconselha, utilizando uma vez mais o exemplo da execução de tiro real, a que este tenha lugar em instalações afectas à força e não em instalações cedidas pelas partes, uma vez que a ser realizado desta forma, permite às facções a observação dos nossos eventuais pontos fracos. Contudo, é sempre possível encontrar outras formas de conduzir treinos «on job», desde que devidamente planeados e coordenados. Neste sentido, foram solicitados, pelas FND ao escalão superior, sessões de instrução sobre minas e armadilhas, sobre equipamentos diversos e actualizações várias.

(g) Informação pública (IP)

Eu sou, há muitos anos, pago para contar factos.
Hernani Carvalho¹⁰¹

No presente, os Órgãos de Comunicação Social (OCS) são um actor inegável, tendo especialmente em atenção que «a realidade é aquilo que aparece nos telejornais». Só para se ter uma ideia da importância deste assunto, houve até, em tempos, quem defendesse que o 6º membro permanente do Conselho de Segurança das NU era a CNN. As relações com a imprensa, não devem ser encaradas como uma actividade de ocasião. Devem ser preparadas e desenvolvidas por forma a fomentar a confiança mútua. No que respeita à credenciação, esta deve ser tida como um passo em frente nessa confiança. Todavia, o Ministério da Defesa Nacional (MDN), não tem vindo a credenciar jornalistas, porque entende que a informação é livre e a credenciação, não respeita inteiramente essa liberdade. Esta situação tem sido ultrapassada pela intervenção da SIPRP/GabCEME. A experiência mostra também que os jornalistas, mesmo os credenciados, devem pernoitar fora das instalações militares nacionais, embora mereçam preocupações de segurança, como



qualquer outro cidadão nacional¹⁰². Para qualquer militar, especialmente para um Comandante, há três vectores que nesta área, são muito importantes: o cenário e a missão, as NPM¹⁰³ e as ROE para a informação pública¹⁰⁴ e, finalmente, a política de IP.

É absolutamente decisivo que a imprensa internacional e nacional passe uma mensagem de legitimidade e de credibilidade da força. Para que tal aconteça, a utilização da imprensa é mais um dos factores caracterizadores do ambiente operacional, para o qual o EM, deve estar vocacionado, de acordo como o conceito de operação. Pode mesmo afirmar-se que, as grandes prioridades de um Comandante são a estabilização da sua AOR e a IP.

Todas as operações conduzidas por FND apontam para a necessidade de um plano de actuação relativamente aos *media*, plano esse que deve possibilitar, quer às forças militares, quer os jornalistas, o cumprimento das suas missões. Na elaboração desse plano deve ter-se em conta a política de IP, definida pela entidade que lidera a missão. Essa política tem sido activa¹⁰⁵, embora combinada com as ROE. A elaboração do anexo à OOp para IP (Anexos O e P), deve contemplar um centro de imprensa com equipas móveis de IP, fundos, visitas VIP (onde há VIP's há *media*), contactos, meios, etc.

O desenvolvimento de um clima de confiança, de profissionalismo e de serviço, pode ser muito útil no cumprimento das missões militares¹⁰⁶. O respeito pela independência do jornalista e o uso em todas as circunstâncias da verdade, ou de pelo menos, da parte possível da verdade, podem contribuir decisivamente para o sucesso. O jogo da verdade possível e um clima de mútuo entendimento, parece ser uma das chaves do relacionamento. É hoje por todos reconhecida, a extrema importância da presença do jornalista, por mais remoto que seja o TO onde actuem forças militares. As FND devem tomar medidas que visem a sua protecção da acção negativa dos *media* e simultaneamente aprender a aproveitar a sua componente positiva, deste factor em seu próprio proveito¹⁰⁷. Os *media*, podem funcionar como uma ponte ao próprio cidadão nacional e, indirectamente, como um catalisador da opinião pública, em proveito da força. Bastará, para tal, recordar os acontecimentos que se seguiram ao referendo em Timor Lorosae, em 1999. Há, todavia, uma outra função que

¹⁰¹ Jornalista do grupo dos 4 que ficou em Timor, (Setembro de 1999) – pg. 94 do livro «Timor um país para o século XXI».

¹⁰² Sobre segurança de jornalistas, ver JE n.º 489, pg. 36, bem como 4ª Convenção de Genebra. Em Timor, a INTERFET criou uma Media Support Unit (MSU) que fornecia alimentação, alojamento e segurança aos jornalistas. Major Miguel Silva Machado, op. cit., pg. 30.

¹⁰³ Nato Percussionary Measures que aos contrários das ROE que se aplicam a uma missão em concreto, aplicam-se a forças cometidas à NATO e que, ao designarem o seu grau de prontidão, podem determinar, por exemplo, a constituição de um centro de imprensa.

¹⁰⁴ Como por exemplo, só conceder entrevistas a jornalistas credenciados.

¹⁰⁵ Há um clima de informalidade e colaboração com os jornalistas.

¹⁰⁶ Major Miguel Silva Machado, op. cit., pg. 34.



importa referenciar. É que, quando a 5Out2000, o Ten Cor Marquilhas¹⁰⁸, se dirigiu às famílias dos dois militares que faleceram, dois dias antes, em Timor num acidente de Alouette III, através da RTP1, estava aberta uma outra página dessa presença jornalística: tinha sido dada a possibilidade de um Comandante, num TO a 14 500Km de Portugal, se dirigir às famílias enlutadas e, simultaneamente, ao íntimo de cada português, fazendo com que cada telespectador se confrontasse com o valor dessas missões, o valor de cada um dos militares do Exército e o sentido da própria presença portuguesa.

Finalmente, torna-se necessário reforçar dois velhos clichés, à guisa de notas finais deste assunto: uma má campanha de informação pública das nossas forças, é uma excelente campanha das forças adversárias e os *media* são hoje um factor a ter em conta, tal como o terreno e as condições meteorológicas. As palestras sobre linhas orientadoras das relações com os OCS e os folhetos distribuídos, complementados com a definição da política de IP e formação e treino específico nesta área para o EM, podem contribuir para melhorar esta área.

(h) Operações de Informação (IO) ¹⁰⁹

The real target in war is the mind of the enemy commander,
not the bodies of his troops.
Sir Basil Liddell Hart

O principal objectivo do oficial de IO, é o decisor adversário. Pode definir-se IO em OAP, como o conjunto de acções, de natureza integrada, com vista a afectar ou proteger informação (em OAP dá-se preponderância a esta última), sistemas de informação e o próprio processo de decisão. A IO é antes de tudo uma forma de integrar capacidades, num esforço conjunto, dirigido ao opositor que tem que decidir. Apesar de neste trabalho serem apresentadas as várias áreas de uma forma individualizada, a experiência da IFOR/SFOR mostrou a necessidade de criar, ao nível Brigada, uma célula de IO junto das operações, de modo a integrar IP, GE, CIMIC, destruição física e PSYOPS¹¹⁰. Deste modo, julgamos ser de acompanhar atentamente a evolução nesta área, uma vez que, ao nível da Divisão onde estamos integrados, bem como no nosso escalão superior, a Brigada, poderão ocorrer alterações na sua articulação orgânica, onde temos todo o interesse em participar,

¹⁰⁷ Idem, ibiden.

¹⁰⁸ Comandante do 2º BIPara.

¹⁰⁹ De acordo com MC 422, Draft.

¹¹⁰ Major Costa dos Reis op. cit. Anexo H. IO tem sido usado para camuflar as Peace Support Psychological Activities e PI, que são das ferramentas mais potentes ao dispor do Comandante – JPW 3-50, pg. 7-2. RFM do Agr/Bravo, pg. 29. Produtos mais utilizados: panfletos, posters, participação na estação de rádio do escalão superior, etc. Recurso a tipografias contratadas pelo escalão superior. Esta célula deve ser dotada de: viatura com altifalantes, máquina fotográfica digital, computador e scanner, ligação à rede telefónica local e intérprete.



uma vez que ao nível Agr/Batalhão, a IO, tem reduzida expressão. A participação com elementos de EM nesta área relativamente nova, será certamente um valor acrescentado que importa acautelar, tendo especial atenção à estreita coordenação com as operações.

(i) Diversos

The arms are fair, when the intent of bearing them is just.

William Shakespeare

operação do GPS e no fornecimento de informação cartográfica digitalizada, revelou-se decisiva para as informações e operações. A dimensão das AOR e o relevo, aconselham a adopção de meios de comunicações veiculares com possibilidade de transporte a dorso, com maiores alcances, desejavelmente operando em HF. Para tal, torna-se necessário recuperar o «culto» do HF, perdido desde as Campanhas de África. Isto é, importa treinar os operadores para o estudo das frequências adequadas a cada hora do dia, para aquele local em concreto, tal como fazíamos em África. O constante recurso aos repetidores móveis, aumenta a necessidade de efectivos para a sua segurança e a inexistência de um sistema de cifra «on line» pode tornar-se um grave problema.

A experiência mostrou que a constituição do Destacamento de Engenharia Militar deve ter duas vertentes: uma de sapadores e outra de vias de comunicação e construções, possuindo meios que concretizem o binómio pá carregadora - viatura basculante.

A experiência do Agr ALFA/BLI, unidade que se pode caracterizar pela sua dispersão territorial, deve ser objecto de alguma reflexão. Esta unidade ecléctica, isto é, possuidora de uma multiplicidade de elementos de várias origens, conseguiu transformar aquilo que à partida parecia a sua maior vulnerabilidade, numa riqueza baseada na diversidade. A partir de orientações, que transformaram cada actividade, mesmo uma simples recolha de material, numa aproximação através do desenvolvimento do espírito de corpo. Todavia, fica-nos a sensação que este não é o modelo a seguir, uma vez que, num Exército profissional, o treino deve ser contínuo para missões de artigo 5º e orientado especificamente para OAP, logo que tal se torne necessário. Deste modo, as unidades já devem estar constituídas à partida, pelo menos no seu “core” e preparadas para crescer, facto que obsta inúmeros inconvenientes.



O emprego de unidades de forças especiais¹¹¹ em controlo táctico (TACON) do escalão Brigada, na recolha de notícias na AOR e em operações de segurança, revelou-se adequado e com bastantes resultados práticos, faltando apenas pequenos ajustamentos na preparação para a missão e no material de que dispõem.

(3) Extracção e desactivação

Apesar de algumas referências, entretanto coligidas sobre a extracção, julga-se que esta fase da missão, pode caracterizar-se por uma necessidade de planeamento e coordenação, quer com a força a destacar, quer com o comando da força no TO, quer ainda com os meios envolvidos. O momento em que é executada a extracção, ainda que faseada, é um momento de vulnerabilidade. Deste modo, no momento da rendição do grosso das forças, que por vezes se prolonga por mais de 24 horas, o efectivo chega a estar reduzido a 1/3. Esta vulnerabilidade deve ser colmatada, através da solicitação de um reforço ao escalão superior. Neste contexto, a ordem de extracção da FND, deve obedecer a um critério, privilegiando as necessidades da força nacional a projectar e as necessidades da força a extrair, no que respeita à sua chegada ao território nacional (Anexo Q)¹¹². O tempo de sobreposição mínima em áreas chave, para este tipo de forças, estima-se em duas semanas. Esta ocasião tem-se revelado a melhor escola preparatória de quadros que é possível organizar. Outro aspecto, que em conjugação com o anterior, não deve fugir à atenção de qualquer Comandante, é o momento da rendição. De facto, por imperativos que se prendem com a rentabilização dos meios aéreos, a rendição é executada normalmente em três ou quatro «levas».

No que diz respeito à desmobilização, no caso de unidades formadas «ad-hoc», julga-se que, para além da comissão liquidatária, formada por elementos de todas as áreas de EM, que tem vindo a ser constituída, seria de muita utilidade que esta não só se mantivesse em funções no mesmo local físico, como ainda deveria produzir o RFM, onde seria incluído um capítulo dedicado às LA. Neste contexto, os últimos a desmobilizar serão sempre o Oficial de Pessoal (justiça), Logística e Comandante. Nesta fase pós missão, deve ser equacionado o apoio psicológico¹¹³ a prestar a todos os elementos da força, a elaboração da história da unidade, a execução de testes sanitários para o despiste de eventuais doenças contraídas no TO e a participação em exercícios como «plastron» e como elementos de controle e arbitragem.

¹¹¹ Ver relatório do DOE/KFOR. Torna-se importante a participação nacional no Allied Military Intelligence Battalion, com quadros permanentes.

¹¹² Nesta fase bem como, em qualquer deslocamento de militares a Portugal, é importante existir acompanhamento do pessoal em Portugal por uma equipa (Ex: um Alferes, um Sargento e uma praça – para cuidar dos arranjos relativos a: horas do avião, GM, correio, apoio, etc.).

¹¹³ Estágio de dessensibilização para militares após regresso das OAP, no mínimo um questionário de auto-percepções (Anexo N).



Still in thy right hand carry gentle peace, to silence
 envious tongues.
 William Shakespeare

Um dos elementos mais identificados durante as entrevistas que conduzimos, para além dos já referidos e que merece especial relevo, é o designado «battle rhythm» que, conjugado com o domínio da língua inglesa, reafirmam a necessidade de estruturação do CEM, com picos de trabalho intenso, tal como vem acontecendo, mas dando outro peso curricular ao estudo da língua inglesa associada ao desempenho. A participação em EM internacionais constitui, por vezes, uma oportunidade única para trabalhar o nível operacional da guerra. A experiência comprova que as funções de EM, num TO como o da SFOR, são um instrumento de muitíssima utilidade, para um oficial que se prepare para assumir funções, por exemplo, no Supreme Headquarters of Allied Powers in Europe (SHAPE). Do ponto de vista do emprego das forças, a presença em EM de forças onde se integrem forças nacionais é importante para o condicionamento do emprego da força, tendo reflexos, designadamente, ao nível da própria protecção da força.

Finalmente, uma palavra para algumas dificuldades da multinacionalidade. O TO da Bósnia e Herzegovina mostrou que uma das dificuldades, quer dos elementos de EM, quer dos oficiais de ligação junto da Brigada, era a sintonia com o Batalhão, resultante de diferentes processos de nomeação¹¹⁴ e de diferente integração. Esta dificuldade acabou por ser corrigida, em parte, com a integração dos oficiais de ligação no quadro orgânico dos Batalhões, mas persiste no que respeita aos elementos de EM, que por vezes são utilizados para pressionar a FND em determinado sentido. Estas dificuldades, pese embora o bom relacionamento com

¹¹⁴ A DAMP nomeava estes elementos de acordo com critérios próprios, fora do âmbito do Batalhão.



italianos e franceses, podem vir a ser potenciadas, no caso de emprego das forças nacionais, em operações combinadas com outros países. A participação em funções de EM, pode constituir uma área de formação e treino em áreas do saber militar, menos desenvolvido no Exército ou ainda uma excelente oportunidade para colocar em prática conhecimentos adquiridos, mas que por inexistência de meios em Portugal, dificilmente poderiam ser praticados. Citam-se os casos das Operações de Informação, das células de INTEL, do Allied Military Intelligence Battalion, das PSYOPS e em certos casos do CIMIC.

d. Comando de Forças Internacionais (NU)

Wars spring from unseen and generally insignificant causes, the first out break being often but an explosion of anger.

Thucydides - History of Peloponnesian Wars - 404 bc

Importa, em primeiro lugar, distinguir o entendimento do comando de uma força internacional, do comando de uma unidade constituída que integra uma força multinacional. Neste parágrafo, tratar-se-à apenas o comando de uma força internacional, facto que só aconteceu no comando da Missão das NU para o Referendo no Saara Ocidental (MINURSO). O interesse pelo comando da MINURSO, fez parte da estratégia de Portugal, na candidatura a um dos lugares de membro não permanente do CSNU, em 1996. Este facto, conduz a uma das mais importantes LA nesta área: nada no campo das relações internacionais, acontece por um mero exercício de solidariedade, sem que exista um claro objectivo associado ao interesse nacional.

O Exército detém uma modesta experiência neste campo, uma vez que apenas dois oficiais gerais tiveram essa oportunidade, no decorrer da missão da MINURSO¹¹⁵. Todavia, após recolha das suas experiências, podemos constatar o que essa participação foi muitíssimo proveitosa, no campo das LA. Qualquer Comandante nomeado para o comando de uma operação de paz, deve em primeiro lugar, entender o contexto estratégico e o problema político que está subjacente à operação, tendo em vista que a operação de apoio à paz não é um fim em si mesmo, servindo apenas para criar condições que conduzem às necessárias decisões políticas e diplomáticas¹¹⁶.

Em segundo lugar, a um Comandante deste tipo de forças, exige-se uma especial sensibilidade multilateral político-diplomática, quer no tratamento das questões relacionadas com as partes, quer no comando do pessoal

¹¹⁵ Major General Garcia Leandro e o Major General Barroso de Moura.

¹¹⁶ Coronel Lee Hockman, Military Review, Editorial, 4th quarter, 1997.



das diferentes nacionalidade ao serviço das NU. O equilíbrio, o bom senso e a consistência dos relatórios que remete ao DPKO¹¹⁷ e ao representante especial do secretário geral, são o espelho da sua acção.

Em terceiro lugar, uma imagem de isenção, rigor e total imparcialidade, tem inegáveis reflexos no cumprimento da missão, na própria protecção da força e indirectamente em próximas escolhas para futuros comandos. Estas missões constituem uma verdadeira escola ao mais alto nível, pelo que, todas as oportunidades para o comando de forças desta natureza, devem ser aproveitadas. A experiência mostrou que, neste campo, o um dos maiores desafios a vencer é a capacidade que um Comandante deve ter para lidar com a falta de confidencialidade do sistema das NU. Torna-se necessário revestir todos os documentos com origem no comando da força de uma «almofada» capaz de, por um lado, tornar o documento inatacável, quer pelas partes, quer pelos países contribuintes com forças, quer ainda pelos órgãos das NU e, por outro, servir o propósito a que se destina.

Em quarto lugar, a visibilidade internacional que o país adquire no comando destas forças, designadamente através da obtenção de uma legitimidade de exercício, favorece a obtenção de resultados políticos noutras áreas, completamente estranhas à própria missão. Este facto, conduz a uma necessária proximidade do Comandante da força com os representantes do estado português directamente envolvidos na questão. O problema do relacionamento com a nação, pode ser visto de dois ângulos: um político e outro administrativo. No que respeita ao primeiro (Anexo R) há uma tendência para ser informal, uma vez que a intervenção em tempo útil, para acautelar o interesse nacional, esmaga qualquer esquema formal. No que respeita à componente administrativa, e uma vez que o CEMGFA detém apenas o comando operacional, a ligação permanente ao ramo é fundamental, devendo este acompanhar de perto a evolução dos acontecimentos.

Finalmente, torna-se absolutamente decisivo, o entendimento com a componente administrativa civil das NU, onde o Comandante deste tipo de forças, deve ter uma atitude activa de propostas e negociações constantes, que conduzam ao cumprimento da missão, sem esquecer que o controlo financeiro da operação não lhe pertence.

2. Marinha

O sistema de LA da Armada, está implementado e tem funcionado com base num sistema de relatórios (o FIR¹¹⁸ e o Relatório de Missão), envolvendo o Comando Naval e o Centro de Instrução de Tática Naval (CITAN).

O CITAN tem trabalhado as LA, apenas na componente operacional, a partir de uma base de dados (BDLA –

¹¹⁷ Department of Peace Keeping Operations.



Base de dados de lições aprendidas) e do sistema NIP (Navy Input Program), este último em fase de substituição. O Comando Naval, desenvolveu inclusive, instruções temporárias sobre esta matéria, as IT 20/98, onde tipificou o formato sob o qual as LA devem ser enviadas ao CITAN. Deste modo, os comandantes das unidades navais, submetem ao CITAN informação normalizada, que após ser trabalhada pelo órgão encarregue de desenvolver a doutrina relativa às operações navais, a submete para validação. A Marinha, em resultado das operações no TO dos Balcãs, teatro onde efectuou operações conjuntas com a Força Aérea Portuguesa (FAP), designadamente no que respeita ao emprego das aeronaves P3P, forneceu a BDLA ao Comando Operacional da Força Aérea (COFA), à BA n.º 6 e ao EMGFA, por forma a potenciar as capacidades do sistema já desenvolvido. Apesar do COFT figurar na proposta inicial de fornecimento da BDLA, tal distribuição não foi considerada de utilidade efectiva.

Finalmente, as transformações que se referem no ponto seguinte deste trabalho, relativas à transformação do PAT¹¹⁸ (Permanent Maritime Analysis Team) em JALLC (Joint Analysis LL Centre), irão provavelmente implicar alguns ajustamentos neste sistema, especialmente no que diz respeito aos canais de informação. A Marinha trata esta matéria, com o grau de segurança reservado.

3. Força Aérea Portuguesa/Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)

Importa, em primeiro lugar, fornecer uma explicação, para o facto de termos tratado em conjunto, numa só alínea, FAP e OTAN. De facto, estando a FAP em fase de implementação do seu sistema de LA, uma vez que o sistema que possuíam era insuficiente, este ramo viu na evolução do PAT para um JALLC a possibilidade de instalar no COFA em Monsanto, um centro de LA, que será aproveitado para servir as suas necessidades específicas nesta área. Nestes termos, julgou-se adequada a junção, uma vez que o JALLC funcionará no modelo OTAN. Neste preciso momento, a OTAN não tem um sistema institucionalizado, à excepção daquele que funciona para a componente marítima e o que resulta do processo de planeamento de exercícios, cuja base são as EPG. Tal não significa que não sejam montados os mecanismos de recolha de lições no decurso das suas operações. Aliás, a ideia de montagem de um centro conjunto, o JALLC, destina-se exactamente a suprir essa lacuna, embora a OTAN tenha vindo a produzir as suas próprias LA, designadamente a partir do seu envolvimento na ex-

¹¹⁸ First Impression report.

¹¹⁹ Localizado em Northwood, UK e que se dedica às LA da componente marítima.



Jugoslávia. Em termos nacionais, com a implementação do JALLC, surge a necessidade de ligação do COFT a este centro, através do EMGFA.

Apesar do sistema se encontrar em fase de instalação permanente a OTAN, decorrente das necessidades sentidas durante as operações no Kosovo, implantou um Lessons Learned Branch, no QG do ACE Rapid Reaction Corps (ARRC), que recolhia, analisava, validava e implementava LA, através do contacto com os estados maiores e com as unidades. Para tal, dispunha de equipas no terreno, uma base de dados, um plano de acção dirigido pessoalmente pelo Chefe de Estado Maior do ARRC e ainda capacidade para analisar os SITREP, os ASSESSREP, as notas das reuniões e discussões, os relatórios das equipas de LA, etc. (Anexo F).

A OTAN considera que as finalidades das LA compreendem o aproveitamento das experiências de desempenhos operacionais e possibilitar a validação das alterações aos procedimentos com vista à melhoria dos desempenhos, quer durante uma operação, quer com vista a futuros desempenhos¹²⁰.

Existe já alguma experiência nesta área, em operações e em exercícios. A influência da doutrina de referência e de publicações específicas relativas a exercícios, tais como as EPG, tem vindo a contribuir para o levantamento das LA, mas o sistema não se encontra institucionalizado. Em termos de exercícios, o maior contributo para as LA, é dado pela maneira como é conduzida a avaliação do próprio treino. O processo inicia-se com a tomada de consciência da responsabilidade do Officer Scheduling Exercise (OSE), em fazer reflectir nas Exercise Specifications (EXESPEC), o nível de análise desejado, uma vez que este determina o contributo para as LA. Todos os Comandantes OTAN são chamados a produzir um relatório de LA, sendo o Comandante conjunto e combinado solicitado a produzir também o seu relatório de LA, a que é dada muita importância, uma vez que é a partir dele que a OTAN melhora os seus procedimentos de treino específico das operações de âmbito OTAN. A categorização dos acontecimentos, neste e noutros casos, pode revelar-se decisiva¹²¹. Em termos operacionais e relativamente às missões OTAN em que temos participado, parece só terem sido colhidas lições ao nível operacional e estratégico.

Capítulo IV - CONCLUSÕES/PROPOSTAS

Let us learn our lessons. Never, never, never believe any war will be smooth and
easy...
Winston Churchill

¹²⁰ NATO, Military Operations Other Than War, AJP-3.4, 1999 (1st Study Draft), pg. 4-19.

¹²¹ NATO, Military Operations Other Than War, AJP-3.4, 1999 (1st Study Draft), pg 4-20.



A importância crescente das designadas novas missões das Forças Armadas e a experiência recolhida em TO fora do território nacional, apontam para a necessidade de um de estudo continuado, tal como outros exércitos vêm a realizar. Esse estudo, deve acompanhar a experiência, enquadrando-a nas transformações conceptuais que se estão a verificar, especialmente no seio da OTAN, procurando hoje uma identificação das OAP com um conceito mais vasto de CRO. Hoje mais que no passado é necessário prevenir e antecipar, atributos que requerem uma aprendizagem constante. Neste contexto, julgamos que a primeira ideia a prosseguir é o estimular os hábitos de partilha da informação, introduzindo procedimentos de auto avaliação após a execução de acções de treino e operacionais (AAAA) passando a incluir, em todos os relatórios de fim de missão, um capítulo dedicado às Lições Aprendidas.

Passados que são cerca de dez anos da nossa participação em OAP com FND, julga-se que é tempo de estabilizar e atingir a eficácia da estrutura, apesar das alterações que se estão a verificar no sistema de recrutamento e das soluções que foram sendo construídas para fazer face às diferentes solicitações. Tendo em vista as diversas fontes de preocupação evidenciadas ao longo do trabalho, apresentam-se as seguintes propostas:

- implementação de um sistema institucionalizado de produção de LA, através de uma célula de LA, em estreita coordenação com o COFT, o CITOAP e o IAEM;
- designar previamente e com carácter de permanência, um conjunto de duas unidades territoriais, capazes de organizar e aprontar forças para manter dois TO simultaneamente;
- atribuir as cargas do material orgânico às FND e não às unidades organizadoras;
- levantar as FND, sempre que possível, à custa de unidades já constituídas, devidamente reforçadas;
- designar previamente 4 unidades já constituídas, orientadas para a participação em OAP e incluir no seu planeamento anual de instrução objectivos de treino da 1ª fase do aprontamento e alguns da 2ª fase;
- constituir duas «*pool*» de equipamentos de aprontamento a serem utilizados por todas as unidades em aprontamento para um determinado TO;
- elaborar manuais de apoio ao aprontamento/treino e dados estatísticos logísticos, a partir do estudo dos dados disponíveis;
- construir uma logística por funções para apoio às OAP, onde existam interlocutores singulares;



A participação nacional em operações de apoio à paz: lições aprendidas.

- aumentar a preponderância da língua Inglesa nos curricula dos cursos de formação e promoção de quadros e implementar a sua respectiva validação e especialização funcional;
- aumentar a coordenação com as autoridades diplomáticas com vista à prossecução do interesse nacional¹²²;
- proporcionar o acompanhamento psicológico das FND a tempo inteiro;
- organizar no COFT apoio especializado à família do militar destacado, apoio esse a ser prestado através, por exemplo, de uma linha azul;

- organizar o CITOAP num «core» permanente base, com capacidade para se constituir no centro de treino nacional em OAP, tendo em vista:
 - a que a instrução das FND, na fase de aprontamento, decorra sob a sua coordenação e orientação;
 - ministrar cursos conjuntos e combinados para observadores militares e a futuros oficiais de EM de QG combinados, designadamente nas áreas da CIMIC, da IP e das PSYOPS;
 - ministrar estágios de curta duração para actualização/familiarização com a situação, a todos os militares que são nomeados para integrar qualquer força, não nacional, em OAP;
 - fardar e equipar todos os militares que são nomeados para integrar qualquer força, não nacional, em OAP;
- manter as unidades regressadas de uma OAP, estacionadas na sua totalidade, por um curto período de tempo, de modo a que sejam produzidos, entre outros, o Relatório de Fim de Missão e a história da unidade, bem como a participação no estágio de dessensibilização.

As organizações não podem partir permanentemente do zero, deixando escapar a experiência adquirida no dia a dia. É necessário registar essa experiência. Tendo por base esta ideia, as Operações de Apoio à Paz têm de ser objecto de um processo contínuo e estruturado de interacção, onde as lições aprendidas têm o seu lugar, com vista a aprofundar o nosso conhecimento e a erguer as bases para desenvolver os nossos próprios conceitos¹²³ e modo de actuar. À guisa de finalização este trabalho, gostaríamos de referir que, embora nem todas as lições aprendidas,

¹²² Por exemplo, através da inclusão nos curricula do CEM contactos com a carreira diplomática, onde intervissem diplomatas consagrados e diplomatas em fase de formação ou em início de carreira, de modo a proporcionar a aquisição de conhecimentos e a possibilitar o conhecimento mútuo.



A participação nacional em operações de apoio à paz: lições aprendidas.

possam ou devam constituir doutrina, todas elas devem ser recolhidas, analisadas e organizadas no contexto em que foram produzidas, com vista a constituírem futuros indicadores. Importa saber sempre responder à pergunta: e se fosse hoje, fariamos da mesma maneira? É necessário contar com a experiência, colaboração e cooperação de todos em geral, para que cada um em particular, se torne capaz de servir melhor o Exército, as Forças Armadas e Portugal.

¹²³ Owe Wiktorin, Supreme Commander of the Swedish Army.



A participação nacional em operações de apoio à paz: lições aprendidas.

“ Os ensinamentos colhidos durante cerca de 2 anos de campanha no Norte de Angola, ensinamentos tanto mais valiosos quanto é certo terem resultado da nossa experiência com os escassos meios de que realmente se dispõe... Apesar disso, a experiência de operações futuras demonstrará, sem dúvida, que alguns dos princípios e procedimentos nele estabelecidos estão errados... Espera-se por isso, que todos, na medida das suas possibilidades, contribuam com críticas e propostas...”

O Exército na Guerra Subversiva, Vol. I, pg. XIII



Referências Bibliográficas:

- AAVV, Experiências de todos para todos, Região Militar de Moçambique, n.º 1 – 2ª série, s.d.
- AAVV, El Ejercito em misiones de paz, n.º 657, 1994.
- AAVV, Timor um país para o século XXI, IAEM/UCP, Janeiro 2000.
- AAVV, Operações de Paz, Military Review, 4th quarter, 1997 (edição brasileira).
- AAVV, Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Bertrand, Lisboa, 1982.
- AAVV, ABC de las Naciones Unidas, NU, NY, 1995.
- AAVV, Bósnia 1996, EME, 1997.
- AAVV, United Nations Military Observers Handbook, DPK, NY, 1995.
- AAVV, As organizações internacionais e o seu envolvimento em operações de paz (1994-2000), MDN, súmula n.º 67, Set2000
- AAVV, Practical Guide for Journalists, UNESCO, 1998.
- AAVV, Sustentação da Força no TO, TAG, CEM 1999/01, GT n.º 3, IAEM, 1999.
- AAVV, Organizações internacionais e o seu envolvimento em PSO, súmula n.º 67, MDN, Set2000.
- AAVV, Jornal do Exército, n.º 462-463,466,475,483,485,487, EME.
- AAVV, Mais Alto, n.º 283, 299, EMFA.
- AAVV, Military Review, 4th Quarter, 1997.
- AAVV, De Pace, Boletim Informativo de experiências e ensinamentos colhidos em Operações de Apoio à Paz, n.º 1 e 2, EME, 2000.
- AAVV, El Ejercito en misiones de paz, Ejercito n.º 657, 1994.
- AAVV, Portugal, Nation's Nations, Special Issue, 2000.
- AAVV, Revisão após a acção, Revista Azimute, n.º 169, pg. n.º 66, Agosto 2000.
- AAVV, Army Doctrine and Training News, numbers 12 and 13, English Army, 2000.
- AAVV, A aquisição de objectivos nas operações de paz, Revista de Artilharia n.º 896/898, 2000.
- ABIZAID, Col John e Col John Wood, Preparação para as operações de manutenção de paz, Military Review, 1995.



- ALVES, Major Matos, O batalhão nas operações de apoio à paz: contributos para a sua organização, instrução e levantamento, Boletim do IAEM n.º 151, pg. 123, 2000.
- BRANCO, Ten Cor Martins, O insucesso das operações de manutenção de paz, na resolução de conflitos intra-estados – experiências recentes e contributos para nova doutrina, XII EEM, AM, 1996.
- FRANCHET, Casque bleu pour rien, JC Lattés, 1995
- CARREIRAS, Helena, O que pensam os militares portugueses do peacekeeping?, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.
- COELHO, Ten Cor Adelino Matos, Legitimidade e limites do uso da força nas operações de paz, XII EEM, AM, 1996.
- DIAS, Major Mendes, A instrução no Exército para as Operações de Apoio à Paz, TILD, CEM 1998/2000, IAEM, 1999.
- DIEHL, Paul, International Peacekeepers, University Press, 1994
- DOMENEC OMEDAS, José Louis, Las Operaciones de Paz de las Fuerzas Armadas Españolas, Revista Española de Derecho Militar, n.º 65, Madrid, 1995.
- COSTA, João Paulo, Envolvimento de Portugal na ex-Jugoslávia, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.
- GOMES, Ten Cor Médico Abílio, A medicina militar e os desafios dos novos cenários de actuação, Boletim do IAEM n.º 151, pg. 151, 2000.
- LEANDRO, Lt Gen Garcia, Command, Military Doctrine and Peace Support Operations, ICLFD, 1998.
- LEANDRO, TGen Garcia, Se eu fosse comandante (Forças de paz para Timor), 1999.
- LEANDRO, TGen Garcia, O comando da MINURSO, um testemunho pessoal, JE, 1997.
- LEANDRO, TGen Garcia, Relatório da visita à SFOR e ao Agrupamento ALFA, COFT, Agosto 1998.
- LEANDRO, Capitão Francisco José, O pensamento militar face às operações de paz: ensinamentos colhidos para o futuro, XII EEM, AM, 1996.
- MACÁRIO, Ten Cor Carlos Ribeiro, O emprego do poder aéreo na Europa Ocidental em operações de paz, Revista Mais Alto, Março 1996.
- MACHADO, Major Miguel Silva, Informação Pública em Timor Leste, JE n.º 487, 2000.
- MCCLURE, Robert, Is the UN peacekeeping role in eclipse, Parameters, Vol. XXIX, n.º 3, 1999.
- OTTE, LTC John L., Conceito da ONU para adestramento em OAP, Military Review, 2º Trimestre, 1999.



PEREIRA, Carlos Santos, Da Jugoslávia à Jugoslávia, Cotovia, 1995.

REIS, Major Costa dos, Acção psicossocial no conflito ultramarino 1961/74, TILD, CEM 1998/2000, IAEM, 1999.

SANTO, Gen. Augusto do Espírito, A experiência das Campanhas de África no contexto actual: as operações de paz, Estudos sobre Campanhas de África (1961-1974), IAEM, 2000.

SANTOS, Loureiro dos, Incursos no domínio da estratégia, Gulbenkian, 1982.

SANTOS, 1º Sargento José Manuel Alves dos, O Factor M&M's, JE n.º 487, 2000.

SHINSEKI, Gen Eric K., The army transformation: a historic opportunity, Army Green Book 2000-01, USArmy, 2000.

SHEA, J., Modern conflicts, the media and public opinion, Military Spectator, pg. 169, August, 2000.

SILVA, Major Álvaro Guerreiro, A doutrina das operações de apoio à paz, no quadro da teoria da guerra, TILD, CEM 1997/1998, IAEM, 1998.

SULLIVAN, Gen Gordon, Hope is not a method: what leaders can learn from America's Army, paperback, 1997.

SOUSA, Teresa de, A Imprensa Portuguesa e o Conflito na Bósnia: os meses decisivos, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.

Manuais e Regulamentos:

AAVV, Operações de Apoio à Paz, ME-20-76-04, IAEM, Lisboa, 1996.

AAVV, Observer Handbook, Federal Department of Defense, Bern, Switzerland, 1992.

AAVV, Nordic UN, Tactical Manual, Volume I e II, Sweden, Denmark, Norway, Finland, 1992.

AAVV, Apoio logístico em Operações de Apoio à Paz, NC 20-76-03, IAEM, 1996.

AAVV, Orientação para a elaboração de trabalhos escritos, DD 00-00-01, IAEM, Lisboa, 1992.

BRITISH ARMY, Peace Support Operations, JWP 3-50, 1998

EME, RC 130-1 Operações, Vol I, 1987.

EME, O Exército na Guerra Subversiva, Vol I, IV e V, 1963.

EPI, Notas para os estudos de EM em OAP, 1996.

KFOR, Operation Joint Guardian 1998/99 – Lessons Learned Report, ARRC, 1999.

NATO, Exercise planning guide (EPG), November 1998.



NATO, Generic Crisis Management Handbook, 1999.

NATO, Allied Joint Logistic Doctrine, AJP-4, 1998.

NATO, Military Operations Other Than War, AJP-3.4, 1999 (1st Study Draft).

NATO, Peace Support Operations, AJP-3.4.1, 1999.

SWEDISH ARMY, Peace Support Operations, Joint Military Doctrine, 1997.

UNITED NATIONS, Standby arrangements in the service of peace, 1998.

USARMY, Joint Tactics, Techniques and Procedures for Peace Operations, Joint Pub 3-07.3, 1999.

USARMY, The challenges of US military participation in peace operations, February 2000.

USARMY, Public Affairs Operations, FM 46-1, 1997.

USARMY, Peace Operations, FM 100-23, 1994.

USARMY, Joint Doctrine for Military Operations Other Than War, Joint Pub 3-07, 1995.

USARMY, CGSC Student text 100-40 – offensive and defensive tactics, 1999.

Sites acedidos:

<http://www.abca.call.army.mil>, consultado em 15Ago2000

<http://www.allc.com>, consultado em 15Ago2000.

<http://carlisle-www.army.mil/search/parameters.asp>

<http://www.vn.fi/plm/eshr.htm>

<http://www.pat.nato.int>, consultado em 11Out2000

<http://www.rsf.fr>, consultado em 11Out2000

<http://www.lemonde.fr/article/0,2320,seq-2077-91284-quo,00.htm>, consultado em 08Set00

<http://www.swedint.mil.se>, consultado em 13Out2000

<http://www.mil.se/FM/doctrine.htm>, consultado em 25Out2000

<http://www.bipara-timor-lorosae.web.pt>

<http://www.marinha.pt>

<http://www.mdn.gov.pt>

<http://www.emgfa.pt>

<http://www.un.org/depts/dpko/troops.htm>

Relatórios de missão:

Conforme coluna 3 da folha n.º 1 do Anexo A (Mapa resumo da participação do Exército em OAP).



Diplomas legais com interesse específico para o tema:

Lei n.º 1/99, de 13 Janeiro – Aprova o estatuto dos jornalista; Lei n.º 2/99, de 13 Janeiro – Aprova lei de imprensa; Lei n.º 233/96, de 07 Dezembro – Aprova os estatuto dos militares em missões humanitárias e de paz, em território estrangeiro; Decreto-lei n.º 348/99, de 27 Agosto – estabelece a obrigatoriedade do seguro de vida; Portaria n.º 905/99, de 13 Outubro; Portaria n.º 370/97, de 06Junho; Portaria n.º 87/89; Portaria Conjunta n.º 85/2000, de 1 Fevereiro; Despacho n.º 11/CEME/00; Despachos Conjuntos n.º 1208/2000 e n.º 208/2000; Despacho n.º 11/CEME/00; Directiva n.º 10/VC/95; Directiva n.º 323/CEME/97, de 19 Novembro.

Entrevistas:

Dr. Henrique Castanheira 14Ago2000 - MDN
Ten Cor Agostinho 06Set2000 – QG/KFOR
Major Rosa 18Set2000 – DO/EME
Ten Cor Cavaleiro 18Set2000 – SCMA/Gab CEME
Cor Andrade da Silva 06Set2000 - CPAE
Ten General Barrouso de Moura 20Set2000 - MINURSO
Ten General Garcia Leandro (26Set2000) - MINURSO
Ten Cor Cuba (27Set2000) - Cmdt 1º BIAT/SFOR
Major (Ex Francês) Martinez (09Out2000)
Major (Ex Inglês) CA Lucklan MBE PWRR (11Out2000)
Ten Cor Amaral DAMP (11Out2000) – 2º CmdtAgrALFA/BLI
Cap FA P. Gonçalves (11Out2000) - UNMO/UNPF
1º Ten Inácio CITAN/EMA (18Out2000)
Ten Cor Amaral DAMP (30Out2000) – 2º CmdtAgrALFA/BLI
Ten Cor Leitão (IAEM) – Cmdt CLog 6 (25Out2000)
Cap M. Alves (21Nov2000) – Agr Alfa/BLI – UNTAET-PKF
Ten Cor Cuba (07Nov2000) - Cmdt do 1º BIAT/SFOR
Ten Cor Calçada (14Novembro2000) - CmdtAgrBravo/KFOR
Major Mendes Dias (29Novembro) - UNMO/UNPF

Anexos:

- A- Mapa resumo da participação do Exército em OAP e contribuição dos países em OAP/UN.
- B- O Exército na Guerra Subversiva, 1963 (Exemplos).
- C- Centre for Army Lessons Learned – uma das lições da Somália.
- D- Sistema lições aprendidas – França.
- E- Sistema lições aprendidas – Reino Unido.
- F- Sistema lições aprendidas – OTAN.
- G- O procedimento AAAA.
- H- Tipos, níveis de análise e formato de relatórios.
- I- Institucionalização do ciclo de produção de lições aprendidas.
- J- Ficha de informação para o curso e modelo de relatório para observadores militares.
- K- Handbooks
- L- Exemplos de NEP.
- M- Organigrama base para unidades escalão Batalhão em OAP.
- N- lições aprendidas - CPAE
- O- Anexo ... Informação Pública, à OOp ... (exemplo).
- P- Exemplo EXPLAN para PI (Linked Seas 2000).
- Q- Plano de extracção do Agrupamento Bravo/KFor.
- R- Fluxos de informação/ligação dos Comandantes de forças internacionais (NU).



Referências Bibliográficas:

- AAVV, Experiências de todos para todos, Região Militar de Moçambique, n.º 1 – 2ª série, s.d.
- AAVV, El Ejercito em misiones de paz, n.º 657, 1994.
- AAVV, Timor um país para o século XXI, IAEM/UCP, Janeiro 2000.
- AAVV, Operações de Paz, Military Review, 4th quarter, 1997 (edição brasileira).
- AAVV, Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Bertrand, Lisboa, 1982.
- AAVV, ABC de las Naciones Unidas, NU, NY, 1995.
- AAVV, Bósnia 1996, EME, 1997.
- AAVV, United Nations Military Observers Handbook, DPK, NY, 1995.
- AAVV, As organizações internacionais e o seu envolvimento em operações de paz (1994-2000), MDN, súmula n.º 67, Set2000
- AAVV, Practical Guide for Journalists, UNESCO, 1998.
- AAVV, Sustentação da Força no TO, TAG, CEM 1999/01, GT n.º 3, IAEM, 1999.
- AAVV, Organizações internacionais e o seu envolvimento em PSO, súmula n.º 67, MDN, Set2000.
- AAVV, Jornal do Exército, n.º 462-463,466,475,483,485,487, EME.
- AAVV, Mais Alto, n.º 283, 299, EMFA.
- AAVV, Military Review, 4th Quarter, 1997.
- AAVV, De Pace, Boletim Informativo de experiências e ensinamentos colhidos em Operações de Apoio à Paz, n.º 1 e 2, EME, 2000.
- AAVV, El Ejercito en misiones de paz, Ejercito n.º 657, 1994.
- AAVV, Portugal, Nation's Nations, Special Issue, 2000.
- AAVV, Revisão após a acção, Revista Azimute, n.º 169, pg. n.º 66, Agosto 2000.
- AAVV, Army Doctrine and Training News, numbers 12 and 13, English Army, 2000.
- AAVV, A aquisição de objectivos nas operações de paz, Revista de Artilharia n.º 896/898, 2000.
- ABIZAID, Col John e Col John Wood, Preparação para as operações de manutenção de paz, Military Review, 1995.



- ALVES, Major Matos, O batalhão nas operações de apoio à paz: contributos para a sua organização, instrução e levantamento, Boletim do IAEM n.º 151, pg. 123, 2000.
- BRANCO, Ten Cor Martins, O insucesso das operações de manutenção de paz, na resolução de conflitos intra-estados – experiências recentes e contributos para nova doutrina, XII EEM, AM, 1996.
- FRANCHET, Casque bleu pour rien, JC Lattés, 1995
- CARREIRAS, Helena, O que pensam os militares portugueses do peacekeeping?, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.
- COELHO, Ten Cor Adelino Matos, Legitimidade e limites do uso da força nas operações de paz, XII EEM, AM, 1996.
- DIAS, Major Mendes, A instrução no Exército para as Operações de Apoio à Paz, TILD, CEM 1998/2000, IAEM, 1999.
- DIEHL, Paul, International Peacekeepers, University Press, 1994
- DOMENEC OMEDAS, José Louis, Las Operaciones de Paz de las Fuerzas Armadas Españolas, Revista Española de Derecho Militar, n.º 65, Madrid, 1995.
- COSTA, João Paulo, Envolvimento de Portugal na ex-Jugoslávia, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.
- GOMES, Ten Cor Médico Abílio, A medicina militar e os desafios dos novos cenários de actuação, Boletim do IAEM n.º 151, pg. 151, 2000.
- LEANDRO, Lt Gen Garcia, Command, Military Doctrine and Peace Support Operations, ICLFD, 1998.
- LEANDRO, TGen Garcia, Se eu fosse comandante (Forças de paz para Timor), 1999.
- LEANDRO, TGen Garcia, O comando da MINURSO, um testemunho pessoal, JE, 1997.
- LEANDRO, TGen Garcia, Relatório da visita à SFOR e ao Agrupamento ALFA, COFT, Agosto 1998.
- LEANDRO, Capitão Francisco José, O pensamento militar face às operações de paz: ensinamentos colhidos para o futuro, XII EEM, AM, 1996.
- MACÁRIO, Ten Cor Carlos Ribeiro, O emprego do poder aéreo na Europa Ocidental em operações de paz, Revista Mais Alto, Março 1996.
- MACHADO, Major Miguel Silva, Informação Pública em Timor Leste, JE n.º 487, 2000.
- MCCLURE, Robert, Is the UN peacekeeping role in eclipse, Parameters, Vol. XXIX, n.º 3, 1999.
- OTTE, LTC John L., Conceito da ONU para adestramento em OAP, Military Review, 2º Trimestre, 1999.



PEREIRA, Carlos Santos, Da Jugoslávia à Jugoslávia, Cotovia, 1995.

REIS, Major Costa dos, Acção psicossocial no conflito ultramarino 1961/74, TILD, CEM 1998/2000, IAEM, 1999.

SANTO, Gen. Augusto do Espírito, A experiência das Campanhas de África no contexto actual: as operações de paz, Estudos sobre Campanhas de África (1961-1974), IAEM, 2000.

SANTOS, Loureiro dos, Incursos no domínio da estratégia, Gulbenkian, 1982.

SANTOS, 1º Sargento José Manuel Alves dos, O Factor M&M's, JE n.º 487, 2000.

SHINSEKI, Gen Eric K., The army transformation: a historic opportunity, Army Green Book 2000-01, USArmy, 2000.

SHEA, J., Modern conflicts, the media and public opinion, Military Spectator, pg. 169, August, 2000.

SILVA, Major Álvaro Guerreiro, A doutrina das operações de apoio à paz, no quadro da teoria da guerra, TILD, CEM 1997/1998, IAEM, 1998.

SULLIVAN, Gen Gordon, Hope is not a method: what leaders can learn from America's Army, paperback, 1997.

SOUSA, Teresa de, A Imprensa Portuguesa e o Conflito na Bósnia: os meses decisivos, Revista Estratégia, n.º 14, 1999.

Manuais e Regulamentos:

AAVV, Operações de Apoio à Paz, ME-20-76-04, IAEM, Lisboa, 1996.

AAVV, Observer Handbook, Federal Department of Defense, Bern, Switzerland, 1992.

AAVV, Nordic UN, Tactical Manual, Volume I e II, Sweden, Denmark, Norway, Finland, 1992.

AAVV, Apoio logístico em Operações de Apoio à Paz, NC 20-76-03, IAEM, 1996.

AAVV, Orientação para a elaboração de trabalhos escritos, DD 00-00-01, IAEM, Lisboa, 1992.

BRITISH ARMY, Peace Support Operations, JWP 3-50, 1998

EME, RC 130-1 Operações, Vol I, 1987.

EME, O Exército na Guerra Subversiva, Vol I, IV e V, 1963.

EPI, Notas para os estudos de EM em OAP, 1996.

KFOR, Operation Joint Guardian 1998/99 – Lessons Learned Report, ARRC, 1999.

NATO, Exercise planning guide (EPG), November 1998.



NATO, Generic Crisis Management Handbook, 1999.

NATO, Allied Joint Logistic Doctrine, AJP-4, 1998.

NATO, Military Operations Other Than War, AJP-3.4, 1999 (1st Study Draft).

NATO, Peace Support Operations, AJP-3.4.1, 1999.

SWEDISH ARMY, Peace Support Operations, Joint Military Doctrine, 1997.

UNITED NATIONS, Standby arrangements in the service of peace, 1998.

USARMY, Joint Tactics, Techniques and Procedures for Peace Operations, Joint Pub 3-07.3, 1999.

USARMY, The challenges of US military participation in peace operations, February 2000.

USARMY, Public Affairs Operations, FM 46-1, 1997.

USARMY, Peace Operations, FM 100-23, 1994.

USARMY, Joint Doctrine for Military Operations Other Than War, Joint Pub 3-07, 1995.

USARMY, CGSC Student text 100-40 – offensive and defensive tactics, 1999.

Sites acedidos:

<http://www.abca.call.army.mil>, consultado em 15Ago2000

<http://www.allc.com>, consultado em 15Ago2000.

<http://carlisle-www.army.mil/search/parameters.asp>

<http://www.vn.fi/plm/eshr.htm>

<http://www.pat.nato.int>, consultado em 11Out2000

<http://www.rsf.fr>, consultado em 11Out2000

<http://www.lemonde.fr/article/0,2320,seq-2077-91284-quo,00.htm>, consultado em 08Set00

<http://www.swedint.mil.se>, consultado em 13Out2000

<http://www.mil.se/FM/doctrine.htm>, consultado em 25Out2000

<http://www.bipara-timor-lorosae.web.pt>

<http://www.marinha.pt>

<http://www.mdn.gov.pt>

<http://www.emgfa.pt>

<http://www.un.org/depts/dpko/troops.htm>

Relatórios de missão:

Conforme coluna 3 da folha n.º 1 do Anexo A (Mapa resumo da participação do Exército em OAP).



Diplomas legais com interesse específico para o tema:

Lei n.º 1/99, de 13 Janeiro – Aprova o estatuto dos jornalista; Lei n.º 2/99, de 13 Janeiro – Aprova lei de imprensa; Lei n.º 233/96, de 07 Dezembro – Aprova os estatuto dos militares em missões humanitárias e de paz, em território estrangeiro; Decreto-lei n.º 348/99, de 27 Agosto – estabelece a obrigatoriedade do seguro de vida; Portaria n.º 905/99, de 13 Outubro; Portaria n.º 370/97, de 06Junho; Portaria n.º 87/89; Portaria Conjunta n.º 85/2000, de 1 Fevereiro; Despacho n.º 11/CEME/00; Despachos Conjuntos n.º 1208/2000 e n.º 208/2000; Despacho n.º 11/CEME/00; Directiva n.º 10/VC/95; Directiva n.º 323/CEME/97, de 19 Novembro.

Entrevistas:

Dr. Henrique Castanheira 14Ago2000 - MDN
Ten Cor Agostinho 06Set2000 – QG/KFOR
Major Rosa 18Set2000 – DO/EME
Ten Cor Cavaleiro 18Set2000 – SCMA/Gab CEME
Cor Andrade da Silva 06Set2000 - CPAE
Ten General Barrouso de Moura 20Set2000 - MINURSO
Ten General Garcia Leandro (26Set2000) - MINURSO
Ten Cor Cuba (27Set2000) - Cmdt 1º BIAT/SFOR
Major (Ex Francês) Martinez (09Out2000)
Major (Ex Inglês) CA Lucklan MBE PWRR (11Out2000)
Ten Cor Amaral DAMP (11Out2000) – 2º CmdtAgrALFA/BLI
Cap FA P. Gonçalves (11Out2000) - UNMO/UNPF
1º Ten Inácio CITAN/EMA (18Out2000)
Ten Cor Amaral DAMP (30Out2000) – 2º CmdtAgrALFA/BLI
Ten Cor Leitão (IAEM) – Cmdt CLog 6 (25Out2000)
Cap M. Alves (21Nov2000) – Agr Alfa/BLI – UNTAET-PKF
Ten Cor Cuba (07Nov2000) - Cmdt do 1º BIAT/SFOR
Ten Cor Calçada (14Novembro2000) - CmdtAgrBravo/KFOR
Major Mendes Dias (29Novembro) - UNMO/UNPF

Anexos:

- A- Mapa resumo da participação do Exército em OAP e contribuição dos países em OAP/UN.
- B- O Exército na Guerra Subversiva, 1963 (Exemplos).
- C- Centre for Army Lessons Learned – uma das lições da Somália.
- D- Sistema lições aprendidas – França.
- E- Sistema lições aprendidas – Reino Unido.
- F- Sistema lições aprendidas – OTAN.
- G- O procedimento AAAA.
- H- Tipos, níveis de análise e formato de relatórios.
- I- Institucionalização do ciclo de produção de lições aprendidas.
- J- Ficha de informação para o curso e modelo de relatório para observadores militares.
- K- Handbooks
- L- Exemplos de NEP.
- M- Organigrama base para unidades escalão Batalhão em OAP.
- N- lições aprendidas - CPAE
- O- Anexo ... Informação Pública, à OOp ... (exemplo).
- P- Exemplo EXPLAN para PI (Linked Seas 2000).
- Q- Plano de extracção do Agrupamento Bravo/KFor.
- R- Fluxos de informação/ligação dos Comandantes de forças internacionais (NU).

PARTICIPAÇÃO DO EXÉRCITO EM PSO

REFERIDO A 30Set2000

MISSÃO	DATA	Relatório	UNIDADE	EFFECTIVO	ROTAÇÃO	ORIGEM	Obsv/Staff	ÉGIDE	CMDT
UNMOZ	1993/94	Extractos	BTm 4	459		90	UN	TCOR PINTO CASTRO/LEITÃO
UNAVEM II	AGO-95 A FEV98	não	CTm 5	246		57	UN	Major Stone/Chambel/Costa
UNAVEM III		sim	CLog 6	439			UN	Major Prehaz/Leitão
MONUA		não	DSanit 7	104			UN	TCOR DONATO
UNPROFOR	1992/95	78	UN
IFOR	Jan-96	sim	2BIAT/BAI	753	1	2BIPara	390	OTAN	TCOR MOÇO FERREIRA
IFOR	Jul-96	sim	3BIAT/BAI	747	2	3BIPara		OTAN	TCOR SARAIVA
SFOR	Fev-97	não	1BIMOTO/BMI	336	3	1BIMec		OTAN	TCOR MESQUITA
SFOR	Jul-97	sim	2BIMOTO/BMI	323	4	2BIMec		OTAN	TCOR PINA MONTEIRO
SFOR	Jan-98	sim	1BIAT/BAI	328	5	1BIPara		OTAN	TCOR CUBA
SFOR	Jul-98	sim	AgrALFA/BLI	324	6	RI13		OTAN	TCOR NUNES
SFOR II	Jan-99	sim	3BIMOTO/BMI	326	7	1BIMec		OTAN	TCOR PIRES NUNES
SFOR II	Jul-99	não	2BIAT/BAI	349	8	2BIPara		OTAN	TCOR C MARTINS
SFOR II	Jan-00	Cap XIV - LL	Agr Conj ALFA/BLI	207	9	RI3BEJA		OTAN	TCOR JOÃO MOURA
SFOR II	Jul-00	2BIMec/BMI	324	10	2BIMec		OTAN	TCOR SERRONHA
SFOR II	Jan-01	1BIPara	0	11	1BIPara		OTAN
SFOR II	Jul-01	2BIPara	0	12	2BIPara		OTAN
KFOR	Ago-99	sim	Agr BRAVO/BAI	304	1	TANCOS	#	OTAN	TCOR CALÇADA
KFOR	Fev-00	não	Agr CHARLIE/BLI	296	2	RI13	83	OTAN	TCOR ANTÓNIO TEIXEIRA
KFOR	Ago-00	Agr DELTA/BMI	298	3	RC4		OTAN	TCOR BANAZOL
KFOR	Fev-01	1BIMec/BMI	0	4		OTAN	Cancelada
KFOR	Ago-01	2BIMec/BMI	0	5		OTAN	Cancelada
UNTAET	Fev-00	Rel Perl	1BIPara/BAI(Ref)	553	1	RI15	64	UN	TCOR SIMOES
UNTAET	Ago-00	2BIPara/BAI(Ref)	551	2	AMSJ		UN	TCOR MARQUILHAS
UNTAET	Fev-01	2BI/BLI	0	3		UN
UNTAET	Ago-01	1BI/BLI	0	4		UN
AFOR	1999	ALBÂNIA	4	UN
MINURSO	1991-HOJE	SAARA OCID	23	UN	Maj Gen Leandro/B Moura
UNOGIL	1958	LÍBANO	5	UN
UNTAG	1989-90	NAMÍBIA	3	UN
TOTAL				8064			797		

- Nota 1: O efectivo médio do BTm 4 foi de 280 militares
- Nota 2: o Agr Conjunto ALFA/BLI incluía uma companhia de fuzileiros navais
- Nota 3: O efectivo da CLog 6 referido a 15 Março 1996 era 205 militares
- Nota 4: O efectivo do Dest Sant 7 referido a 6 Julho 98 era 62 militares
- Nota 5: 390 inclui o Dest Apoio Svç do 2BIAT
- # Considera o relatório do DOE/KFOR